

Asiakkuusprosessin merkitys asiakaslähtöisen arvoketjun osana

Mikko Hautasaari

Tekijä(t) Mikko Hautasaari	Ryhmä al07
Opinnäytetyön nimi Asiakkuusprosessin merkitys asiakaslähtöisen arvoketjun osana	Sivu- ja liitesivumäärä 66
Ohjaajat Pirjo Nuotio, Johanna Rajakangas - Tolsa	
<p>S-ryhmässä toimintaa kehitetään "Asiakaslähtöisen arvoketjun" avulla. Asiakaslähtöinen arvoketju muodostuu kuudesta eri ydinprosessista. Arvoketjun tavoitteena on asiakastarpeiden parempi tunnistaminen sekä suosittavan asiakkuuden synnyttäminen.</p> <p>Asiakaslähtöisessä arvoketjussa asiakkuusprosessi on ensimmäinen kuudesta ydinprosessista. Asiakkuusprosessia pilotoitiin SOK:n MaRa (matkailu - ja ravitsemis) toimialalla keväällä 2009. Projektiryhmä muodostui kymmenestä henkilöstä, jotka kaikki työskentelivät S - ryhmässä. Tämän työn tavoitteena oli kuvata ensimmäisen asiakkuusprosessin pilotoinnin eteneminen, sekä selvittää kykeneekö prosessi vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet olivat: asiakkuusprosessimenetelmän arviointi, asiakasymmärryksen lisääminen, asiakastarpeiden ja potentiaalien tunnistaminen sekä kokonaisasiakkuuksien kehittäminen.</p> <p>Työssä asiakaslähtöistä arvoketjua verrataan muihin kirjallisuudessa esitettyihin malleihin sekä esitetään asiakkuuksien kehittämiseen keskeisesti liittyviä toimenpiteitä. Tutkimuksen tulokset selvitettiin ryhmän jäsenten haastatteluiden avulla. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina, yhtä lukuun ottamatta, joka tehtiin henkilökohtaisena haastatteluna.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakkuusprosessin systemaattisuus sekä sen kyky havainnollistaa kehityskohteita koettiin hyväksi. Osallistujien asiakasymmärrys kasvoi, mutta asiakastarpeita he eivät pystyneet tunnistamaan riittävän konkreettisella tasolla. Henkilöasiakkaiden kysyntäpotentiaali kyettiin selvittämään mutta yritysasiakkaan ei. Prosessi osoitti kokonaisasiakkuuksien kehittämisen mahdollisuudet, mutta ei kyennyt asiaa edistämään. Asiakkuusprosessin pilotointi täytti sille asetetut tavoitteet osittain. Kehityskohteiden tunnistaminen tukee prosessin jatkokehitystä tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Asiakastarve, asiakkuusprosessi, potentiaali, asiakasymmärrys, arvoketju	

Customer oriented service programme

ABSTRACT

4.11.2009

Authors Mikko Hautasaari	Group or year of entry 2007
The title of thesis Importance of customer process as a part of customer focussed value chain	Number of pages and appendices 66
Supervisors Pirjo Nuotio, Johanna Rajakangas - Tolsa	
<p>"Customer focussed value chain" is being used in aid of developing operations in S-Group. It comprises of six different core processes. The aim of value chain is identifying customer needs better as well as making recommending consumers.</p> <p>Consumer process is the first core process of six core processes in the consumer focussed value chain. Consumer process was piloted in SOK's MaRa (tourism and catering) industry in spring 2009. The project group comprised of ten individuals, all employees of the S-Group. The objective of this research was to monitor the development of the piloting, as well as to clarify whether the process would meet the objectives set for it. The objectives were: valuation of consumer process procedure, increasing customer understanding, recognising customer needs and potential and developing holistic idea of consumer. In this study consumer focussed value chain is being compared to other models found in the literature as well as presenting procedures that are integral part of developing consumer relationships.</p> <p>The outcome of this research was reached with the help of interviews of the group's members. The interviews were held over the phone, apart from one of them that was done as face to face interview. The outcome of the research concluded that the systematic consumer processes as well as its ability to point out the areas that needed to be developed were experienced as positive. The consumer understanding increased with the partakers', but they could not identify customer needs in an enough concrete level. The potential of individual customer could be clarified, but was not the case with the business customers. The process pointed out the possibilities of developing the holistic consumer approach, but could not take it further. The piloting partly fulfilled the aims of consumer process. Recognising areas of improvement will support further development of this process in the future.</p>	
Key words Customer need, consumer process, potential, customer understanding, value chain	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ARVOKETJU.....	8
3	ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN	13
3.1	Asiakastarpeiden tunnistaminen	13
3.2	Mielikuvan rakentaminen.....	18
3.3	Kokonaisasiakkuuksien kehittäminen.....	23
3.4	Palveluverkoston kehittäminen.....	27
3.5	Konseptien syventäminen	31
4	ASIAKKUUSPROSESSIN KEHITYS, TAVOITE JA PILOTOINTI	35
4.1	Tavoitteet asiakkuusprosessi pilotille	36
4.2	Työvaiheet ja eteneminen	36
4.3	Työpaja 1, asiakastarpeiden tunnistamisen analyysit	37
4.4	Työpaja 2, mielikuvan rakentamisen analyysit	39
4.5	Työpaja 3, kokonaisasiakkuuksien kehittämisen analyysit.....	41
4.6	Työpaja 4, palveluverkoston kehittämisen analyysit.....	43
4.7	Työpaja 5, konseptin syventämisen analyysit	45
5	KOKEMUKSET ASIAKKUUSPROSESSISTA	48
5.1	Asiakastarpeiden tunnistaminen	49
5.2	Mielikuvan rakentaminen.....	50
5.3	Kokonaisasiakkuuksien kehittäminen.....	53
5.4	Palveluverkoston kehittäminen.....	55
5.5	Konseptin syventäminen	57
5.6	Asiakkuusprosessin laatu ja hyödynnettävyys	59
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
	LÄHTEET	65

KUVIO 1 Arvoketju (s.10)

KUVIO 2 Yrityksen bisnesjärjestelmä (s.11)

KUVIO 3-7 Asiakkuusprosessin etenemisen vaiheet (s.12 – 30)

KUVIO 8 Malli palvelun käsitteestä (s.32)

KUVIO 9 S-ryhmän brändihierarkia (s.38)

KUVIO 10 S – ryhmän malli asiakkaan prosessista (s.42)

1 JOHDANTO

Asiakas on yrityksen arvon lähde. Asiakas käyttää valtaansa ja määrittelee yrityksen arvon joko tiedostaen tai tiedostamattaan. Asiakkaan ja yrityksen työntekijän työtehtävän välinen yhteys tulisi kyetä säilyttämään mahdollisimman kirkkaana. Yrityksen arvon lähteen, eli asiakkaan ja työtehtävän välinen suhde ei pysy tarpeeksi selvänä henkilöstön mielessä, mikäli he eivät voi konkreettisesti nähdä niiden välistä yhteyttä.

Globalisaatio ja tekniikan kehittyminen ovat muuttaneet yritysten toimintaympäristöä ratkaisevasti. Yritysten tulee sopeuttaa prosessejaan ympäristön muutoksen, sekä siitä seuranneen kuluttajamuutoksen vuoksi (Juholin 2001, 23). Globalisaatio ja tietotekniikan kehitys on asettanut kaikki yritykset toistensa kilpailijoiksi, halusivatpa ne sitä tai eivät. Kuluttajat käyttävät nykyään valtaansa armotta, esimerkiksi vertailemalla toimittajia ja hintoja, ja ovat mm. tässä mielessä entistä vaikeammin ennustettavissa. Suuri tarjonta ja tiedon saaminen heti käyttöön ovat antaneet asiakkaille mahdollisuuden ennennäkemättömään kilpailutukseen markkinoilla. Miten, missä ja kuka hänen tarpeensa tyydyttää parhaiten, on liiketaloudellisesti tärkeä kysymys.

Liiketoiminta joutuu vastaamaan kuluttajien antamiin haasteisiin entistä voimakkaammin. Aggressiivinen hinnoittelu tai verkoston kasvattaminen markkinoilla ovat olleet kasvun keino vielä vuoteen 2009 asti, mutta muitakin mahdollisuuksia tulisi kyetä löytämään. Osaltaan tähän tarpeeseen vaikuttaa vuonna 2008 alkanut talouden globaali taantuma. Koska näillä edellä mainituilla keinoilla, hinnoittelu ja verkoston kasvattaminen, on saatu hyviä tuloksia aikaan, asiakkaan - ja koko tuotantoketjun arvioiminen ja tunteminen on eri toimialoilla kehittynyt vaihtelevasti. Useasti kilpailijat pystyvät nopeasti vastaamaan mm. hinnoitteluun ja hintajohtajuus on varsin vaikeasti saavutettavissa. Samoin verkoston kasvattaminen. Nämä asiat patistavat siihen, että toimintaa tulee tutkia, analysoida ja kehittää entistä systemaattisemmin kilpailuedun saavuttamiseksi.

S – ryhmässä haasteeseen vastataan asiakaslähtöisen arvoketjumenetelmän käyttönotolla. Arvoketjuajattelu on tuomassa kaupparyhmään uudenlaisia toimintamalleja ja menetelmiä. Asiakaslähtöisen arvoketjun tavoitteena on tuottaa halutuimmat ja kativimmat palvelut sekä olla asiakasomistajien ykkösvalinta strategiakaudella 2008 -

2015. Toimintamallilla pyritään saavuttamaan suosittavia kokonaisasiakkuuksia aiempaa paremmin. Asiakkuusprosessi, joka on yksi asiakaslähtöisen arvoketjun kuu-desta ydinprosesseista, vastaa asiakaspotentiaalin tunnistamisesta sekä asiakasym-märityksen kehittämisestä S-ryhmässä. Tästä syystä asiakkuusprosessin rooli koros-tuu ja sitä voidaan pitää oikeutetusti arvoketjun keskeisimpänä elementtinä. Asiak-kuusprosessi on vielä tällä hetkellä kehitysvaiheessa, joten sitä testataan ja arvioi-daan S – ryhmän eri kysyntäalueilla, eli asiakastarvealueilla, sen suorituskyvyn ja tuo-tosten perusteella. Keskityn työssäni Matkailu – ja Ravitsemiskaupan kysyntäalueella tehtävään pilotointiprosessin arvioimiseen ja kuvaamiseen.

Työ etenee johdannon jälkeen seuraavasti: 2) arvoketjukokonaisuuden kuvaaminen 3) asiakkuuksien kehittäminen 4) asiakkuusprosessin työvaiheiden ja menetelmien esit-tely 5) pilotointiryhmän kokemukset 6) johtopäätökset. Kohtien 2 – 4 summana voisi syntyä asiakkuuksien kehittämissuunnitelma. Tässä työssä ei kuitenkaan kuvata asi-akkuuksien kehittämissuunnitelman kokoamista, vaan käsitellään aiheet, joita liiketoi-minnan asiakaslähtöisessä kehittämisessä tulisi huomioida. Viitekehys määritellään luvussa kaksi joka kuvaa tavan kuinka tänä päivänä tulisi kilpailla markkinoiden arvok-kaimmasta pääomasta, asiakkuuksista.

Asiakkuusprosessissa pyritään asiakastarpeiden ja potentiaalin tunnistamiseen käyte-tyän ajan minimointiin, sekä tietoon perustuvan systemaattisen prosessin hyödyntämi-seen. Prosessin asiakokonaisuus on laaja, joten se kaipaa menetelmää hallittavuuden vuoksi. Tavoitteena on sen helppo käsiteltävyys ja ymmärrettävyys. Prosessejahan pi-täisi olla S - ryhmässä käynnissä kokoajan, useita. Tästä johtuen, viitekehys esittää keskeisimmät asiat kunkin aihealueen kohdalta, ei kokonaisuutta, koska jokainen niis-tä olisi riittävän laaja oman tutkimuksen aiheeksi.

Työn tavoitteena on kuvata asiakkuusprosessin pilotoinnin eteneminen, sekä selvittää kykeneekö prosessi vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteet ovat: Asiak-kuusprosessimenetelmän arviointi, asiakasymmärtyksen lisääminen, asiakastarpeiden ja potentiaalien tunnistaminen sekä kokonaisasiakkuuksien kehittäminen.

Pilotointiryhmään kutsutut osallistujat (6 henkilöä) sekä projektiryhmä (3 henkilöä) ar-vioivat edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamista ja prosessin suosituskyyä haas-tatteluiden kautta luvussa 5.

Asiakastarpeella tarkoitetaan asiakkaan tiedostettua tai tiedostamatonta käyttäytymistä jotain haluamaansa asiaa kohtaan. Asiakkuusprosessi on yksi S – ryhmän ydinprosesseista, jonka avulla pyritään tunnistamaan asiakastarpeita, potentiaalia sekä kehittää asiakasymmärrystä. Potentiaalilla tässä työssä tarkoitetaan markkinoilla olevaa liiketoiminnan mahdollisuutta. Asiakasymmärrys on asiakaskäyttämisen syiden ymmärtämistä. Arvoketju on käsite, joka kuvaa jonkin hyödykkeen tai palvelun vaiheita jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi.

2 ARVOKETJU

Arvoketjukäsite on tunnettu maailmanlaajuisesti ja se on yleistynyt varsinkin teollisuuden aloilla sekä hankintayhtiöiden parissa. Sen sijaan palvelusektorin toimijat eivät ole käyttäneet mallia yhtä laajasti. Vaikka arvontuotannon ketjua on pyritty palvelualoilla kehittämään, on arvoketjumallin systemaattinen hyödyntäminen ollut vähäistä. Arvoketju sanana on hyvin kuvaava. Mikä luo arvoa asiakkaalle, luo sitä myös yritykselle. Eli mistä asiakas on valmis maksamaan, siinä on arvoa (Ahonen & Rautakorpi 2008, 20).

Porter esitteli arvoketjun ensimmäisen kerran vuonna 1985. Hänen mukaan arvoketju on käsite, joka kuvaa jonkin hyödykkeen vaiheittaista jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen arvoketjun vaihe sekä sen yksittäinen prosessi nostavat tuotteen arvoa. Arvoketjusta olisi pyrittävä tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja siitä olisi poistettava kaikki asiakkaalle arvoa tuottamattomat vaiheet. Arvoketjumallin tarkoitus on maksimoida ketjun tehokkuutta kustannuksia pienentämällä sekä asiakkaan kokemaa arvoa nostamalla differentiaalia hyödyntäen. (Porter 1985, 51).

Arvoa voi olla vain sellaisissa yrityksen funktioissa, jotka aikaansaavat ostopäätöksiä ja siten kassavirtaa. Toisin sanoen, mistä asiakas on valmis maksamaan, siinä on arvoa. Yrityksen tulee myös kyetä näkemään arvoketju asiakkaiden silmin, jotta se pystyy arvioimaan kunkin osan roolia ja tärkeyttä arvomuodostuksessa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 20.)

Sakki (2001, 17 – 19) näkee Porterin luoman arvoketjun analyysin arvokkaana muistilistana siitä miten yrityksen henkilöt ja eri toiminnot voivat tuottaa haluttua lisäarvoa kuluttajalle. Hän korostaa toiminnan kehittämistä asiakastarpeista, ei yrityksen sisäisistä tarpeista käsin ja toteaa että mikäli asiakasta ei yrityksen tuote tai palvelu kiinnosta, eivät arvoketjun palat ole oikeilla paikoilla tai riittävässä linkissä toisiinsa. Asiakasta ei kiinnosta yrityksen, vaan ainoastaan hänen omat prosessinsa ja niiden toimivuus, ei kerran, vaan toistuvasti ja luotettavasti.

Asiakaslähtöinen arvoketju S – ryhmässä on kohtuullisen uusi toimintamalli, ja sen juuret juontavat vuoteen 2002. Tällöin käynnistettiin S – toimintamalli hanke, jonka tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa koko ryhmälle. Hankkeelle asetettiin myös tavoitteet

ryhmätasolla. Mallia levitettiin, mutta koska sitä ei ollut resursoitu riittävästi, vaikeuksia alkoi syntyä. Myös liiketoimintojen johdon sitoutuminen hankkeeseen oli puutteellista. Eri toimialoilla toimintamallia alettiin kehittää ja määrittelemään toimialojen lähtökohdista käsin, ja pian huomattiin, että yhteistä toimintamallia ei enää ole. Joillakin toimialoilla malli toimi erittäin hyvin, mutta ei kaikissa. Vuonna 2007 S – toimintamallille tehtiin ns. sisäinen tarkastus. Tarkastuksen tavoitteena oli selvittää miten toimintamalli toimii eri toimialoilla ja kuinka laajasti sitä hyödynnetään. Tarkastuksen loppuraportti totesi yhtenäisen toimintamallin puuttumisen, eikä malli tuottanut sellaisenaan lisäarvoa koko ryhmälle.

Muutokset S - ryhmän johtajistossa vuonna 2007 nostivat jälleen asian uudelleen esille. Rohkaisevat kokemukset mm. hankintayhtiöissä kannustivat hankkeen uudelleen käynnistämistä. Mallissa uskottiin olevan potentiaalia, kunhan se saadaan levitettyä systemaattiseksi toimintamalliksi koko ryhmässä. Kehitystyö perustui aluksi prosessien kuvaamiseen ja pitkälle S - toimintamallin pohjalle. Nimikin oli kuvaava: Pitkän arvoketjun määrittely ja kuvaus. Kehitysryhmä totesi heti aluksi, että entinen malli ei ole riittävän kattava täyttämään koko ryhmän tarpeita. Aiemmin prosessit tukivat lähinnä valikoimien kehittämistä ja hankintaa, ja muu jäi huomiotta. Elokuussa 2007 käynnistyi hanke, missä määriteltiin koko arvoketju siihen liittyvine ydinprosesseineen. Arvoketjun haluttiin kattavan koko S – ryhmän tarpeet.

Ratkaiseva muutos tapahtui kesällä 2008. Toiminnan tarkoitus ja arvot ohjasivat toimintamallin kehittämistä, ja uudessa toimintamallissa asiakas oli nostettu tekemisen keskiöön. Toimintamallit ja prosessit toimivat ainoastaan prosessissa tukena, asiakaslähtöisyys on tärkeintä. Asiakaslähtöinen arvoketju – toimintamalli oli syntynyt. Asiakaslähtöistä arvoketjua ohjaa S-ryhmän strategia. Asiakastarve sekä toiminnan kehittäminen kuuden eri ydinprosessin kautta muodostavat menetelmän ytimen. Näiden tuotoksena uskotaan olevan entistä parempi asiakaspalvelu sekä suosittelevat asiakkaat.

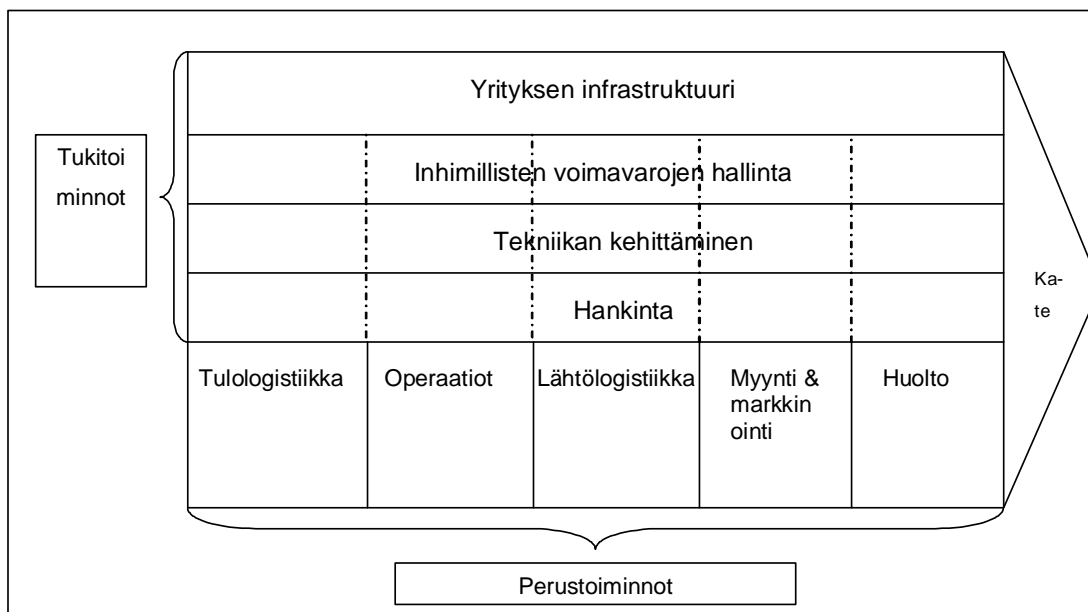
Kun S – ryhmän asiakaslähtöistä arvoketjua verrataan Porterin luomaan arvoketjukäsitteeseen ja malliin (kuvio 1), voidaan todeta että samankaltaisuutta on nähtävissä mm. prosessien määrässä sekä tavoitteessa parantaa yrityksen suorituskykyä. Molemmilla malleilla keskeistä on pilkkoa toiminnot osiin niin, että niitä voidaan tarkastella toimintojen ketjuna. Toimintojen välillä on riippuvuussuhde, joten kaikkien toimin-

tojen tulee olla koordinoituja, jotta niiden yhteisvaikutus auttaa kilpailuedun saavuttamisessa (Porter 1985, 67). Porterin arvoketju muodostuu perustoiminnoista ja tukitoiminnoista. Perustoimintoja hän kuvaa seuraavasti:

- Tulologistiikka = Ovat toimintoja jotka liittyvät tuotantopanosten vastaanottoon, varastointiin ja levittämiseen.
- Operaatiot = Ovat toimintoja jotka liittyvät tuotantopanosten muuttamiseen lopulliseksi tuotteeksi.
- Lähtölogistiikka = Ovat toimintoja jotka liittyvät tuotteiden keräämiseen, varastointiin ja fyysiseen jakeluun asiakkaille.
- Myynti ja markkinointi = Ovat toimintoja jotka liittyvät sellaisten keinojen aikaansaamiseen, joiden avulla asiakkaat voivat ostaa tuotteen ja jotka kannustavat tekemään niin.
- Huolto = Ovat toimintoja jotka liittyvät myynnin jälkeiseen palveluun ja joiden tarkoituksena on parantaa tuotteen arvoa tai säilyttää se.

Tukitoiminnot jakautuvat neljään eri luokkaan jotka voidaan jakaa useisiin erillisiin arvotoimintoihin tarkasteltavan alan ominaispiirteistä käsin (1985, 59).

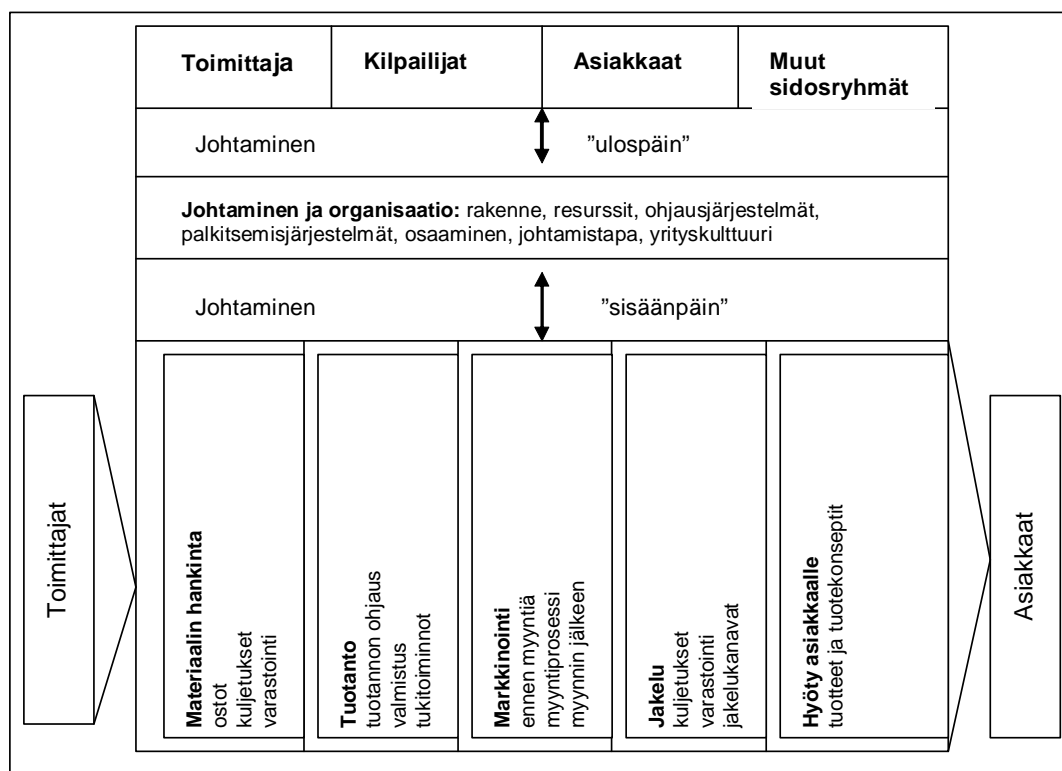
Keskeinen eroavuus malleissa on siinä, että Porter suosittelee arvoketjutarkastelua liiketoimintayksikön näkökulmasta (1985, 54), kun taas S – ryhmän mallissa näkökulma on asiakkuusprosessissa toimialan laajuinen. Porter perustelee kantaansa sillä, että liian laaja tarkastelutaso voi peittää tai hämärtää ratkaisevasti kilpailuedun lähteitä, joita ovat mm. kilpailijoiden arvoketjuissa olevat erot (1985, 54). S – ryhmän asiakkuusprosessissa kehitystä pyritään luomaan toimialan näkökulmasta, mutta muissa prosesseissa tarkastelutaso saavuttaa liiketoimintayksikön tason.



Kuvio 1. Arvoketju (Porter 1985, 55).

Yrityksen toimintojen pilkkominen pienempiin osa-alueisiin on todettu hyväksi tavaksi tarkastella yrityksen sisäisiä kuin sen ympäristöönkin liittyviä asioita. Kamensky (2000, 103) käsittelee arvoketjun tapaista toimintamallia nimellä yrityksen bisnesjärjestelmä (kuvio 2). Yhdenmukaisuus Porterin arvoketjumalliin on ilmeinen. Mallissa toiminnot on pilkottu erillisiksi prosesseiksi ja niitä kehitetään analyysien avulla. Bisnesjärjestelmässä, arvoketjun tapaan, toiminnot jaetaan kahteen eri ryhmään. Yrityksen bisnesjärjestelmässä ne ovat yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysit sekä ympäristöanalyysit. Eroavaisuutena huomattakoon Kamenskyn huomattavasti voimakkaampi yrityksen ympäristöön kohdistuva analysointi.

Jos aiemmin arvoketju pyrki omistamaan arvoa tuottavat osat, nykyään yrityksen tulee kyetä hallinnoimaan ketjua mahdollisimman hyvin (Ahonen & Rautakorpi 2008, 21 - 22). Tämä tarkoittaa yhteistyökumppaneiden ja partnereiden sitouttamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä läpinäkyvyyden lisäämistä organisaatioiden kesken. Intressi on aina kuitenkin yhteinen, arvontuotanto asiakkaalle.



Kuvio 2. Yrityksen bisnesjärjestelmä (Kamensky 2000, 103)

S – ryhmässä "asiakaslähtöinen arvoketju" hanke etenee vuoden 2009 aikana S-ryhmän ketjuohjaus ja hankinta yksikössä pilotointivaiheessa. Tavoitteena on toteuttaa pilotoinnit kaikissa ydinprosesseissa yhteistyössä liiketoiminnan, -ketjuohjauksien, -sekä hankinnan edustajien kanssa. Vuosi 2010 tulee olemaan vahvaa käyttöä aikaa jolloin jokaisella kysyntäalueella hankkeita aletaan kehittää systemaattisesti arvoketjun avulla. Vuonna 2011 S - ryhmässä asiakaslähtöinen arvoketju on osa normaalia toimintaa.

3 ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Asiakas on muuttunut. Kun asiaa tarkastellaan vuoden aikaikkunalla, muutosta ei huomaa. Mutta kun aikajaksoksi valitaan 20 vuotta, muutos on ilmeinen. Tähän on vaikuttanut yleinen kehitys sekä toimintaympäristön muutos. Vuorenmaa (2008) kertoo hyvänä esimerkkinä Postin toiminnan muuttumisen kirjoituksessaan Postiblogissa: ”Ennen kaikki asiat hoidettiin tiskillä, oli kyse sitten raha-asioista, postiasioista tai muusta asioinnista. Nyt sähköpostit ja puhelut sinkoilevat ja tilaukset sekä maksut hoituvat netissä”.

Aiempaa enemmän suomalaista kuluttajaa koskettavat myös globaalit muutokset. Ne näkyvät tänä päivänä aidosti jokaisen elämässä vaikkapa maailman laajuisen verkkokaupan muodossa. Kehityksen hahmottamiseen auttaa helikopteriperspektiivi, koska muutoksen sisältä sitä on vaikea usein kunnolla hahmottaa. Kun verrataan kehitystä vuodesta 1990 vuoteen 2009, kehitystä on tapahtunut valtavasti. Muutos tulee todennäköisesti myös jatkumaan. Asiakkaan rooli tulee jatkossakin korostumaan ja yritysten perinteiset toimintatavat eivät enää tuota haluttua lisäarvoa. Tästä syystä yritysten arvoa ja sen kehitystä tullaan jatkossa rakentamaan asiakas- ja asiakkuuksien tarpeet edellä.

Tämän luvun otsikoiden jälkeen esitetään kaaviokuvalla kuinka viitekehys kytkeytyy S-ryhmän määrittelemään asiakkuusprosessiin ja mitä aihealuetta milloinkin käsitellään.

3.1 Asiakastarpeiden tunnistaminen



Kuvio 3. Asiakkuusprosessin etenemisen vaiheet, työpaja 1 (S – ryhmän liiketoimintojen ketjuohjaus ja hankinta).

Asiakastarpeiden tunnistamisessa tulee hyödyntää asiakastarve, - toimintaympäristö, - sekä markkinapotentiaalitietoja.

Asiakas on yrityksen arvon lähde. Yritysten tavoitteena on pitää asiakkaasta mahdollisimman hyvää huolta, hänen tarpeet täyttäen. Kanssakäyminen perustuu päivittäisiin kohtaamisiin ja siitä syntyvään luottamukseen ja asiakkuuksien henkilöitymiseen. Näistä kohtaamisista syntynyt hiljainen tieto on se pääoma asiakkaasta, mitä yritysten on vaikeinta saada itselleen. Se kun kulkee henkilöiden mukana kokemuksiin ja oppimiseen perustuen. Usein tämä on vieläpä ainoa aito tieto mitä asiakkaasta tiedetään, joten sen tiedon levittäminen ja laajempi hyödyntäminen on tärkeää. Työnkierrot ja sisäiset koulutukset pyrkivät vastaamaan tuon tiedon hyödyntämisestä ja levittämisestä, jotta yritys ei olisi niin haavoittuvainen, mikäli avainresurssi päättää esim. vaihtaa työnantajaa.

Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää nykyään muutakin kuin kilpailua esim. verkoston ja hinnan avulla. Yritykset ovat pakotettuja keskittymään asiakkaan tarpeisiin. Kun yritystä johdetaan asiakkaiden tarpeista käsin, yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kasvaa muuta markkinaa voimakkaammin. On osoitettu, että mitä paremmin yritykset vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, sitä tyytyväisempiä ja tuottavampia asiakkaat ovat (Best 2009, 59). Myös Mäntyneva (2001, 7) kirjoittaa asiasta seuraavasti: "Vastaamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon." Tulokset ovat siis kiistattomia.

Asiakaslähtöisyyttä pyritään yrityksissä kehittämään monin keinoin. Tavoitteena on tällöin asettaa asiakas tekemisen keskiöön, ja pyrkiä siten hakemaan parempaa liiketoiminnan suorituskykyä. Kamensky (2000, 121) toteaa että monelle yritykselle asiakaslähtöisyyden korostaminen on ollut hyvä, ellei suorastaa välttämätön muutos. Tämä tarkoittaa sitä, että vasta silloin asiakkaalle pystytään tuottamaan ja tarjoamaan sitä, mistä he oikeasti ovat valmiita maksamaan. Monimutkaisuutta asiaan tuo se, että asiakas ei usein osaa sanoa mitä hän haluaa. Asiakas saattaa sanoa yhtä ja käyttäytyä juuri päinvastoin. "Asiakasymmärrystä täytyy syventää tasolle, jossa ymmärrämme paremmin syyt asiakkaan käyttäytymiselle" (Ahonen & Rautakorpi 2008, 11). Syventäminen voi olla valintamotiiveihin liittyvä tutkimus tai nykyisten ja nykyisten ei - asiak-

kaiden haastattelut. Pelkkä yrityksen sisäinen arvioiminen tai pohdiskelu ei riitä. Ahonen ja Rautakorpi (2008, 27) korostavat systemaattisen analysoinnin tärkeyttä ja toteavat, että systemaattinen analyysi asiakasymmärryksen pohjaksi auttaa myös mitta-reiden kehittämisessä. Tiedon saaminen vaatii aina panostuksia, mutta aikaikkuna pitäisi pystyä suhteuttamaan järkevästi mahdolliseen tuotokseen.

Asiakasymmärryksen nähdään koostuvan neljästä osasta:

- *Millä (asioilla ja tunteilla) on merkitystä asiakkaalle ja hänen valinnoilleen?*
- *Kuinka suuri merkitys näillä tekijöillä on ja kenelle asiakkaista ne ovat merkityksellisiä?*
- *Mikä merkitys näillä tekijöillä on meidän yrityksellemme tai brandillemme?*
- *Missä arvoketjun osassa asiakkaille merkitykselliset asiat sijaitsevat? (Ahonen ja Rautakorpi 2008, 37.)*

Analysoitu, valintamotiiveihin perustuva asiakasymmärrys yhdistettynä yrityksen hiljaiseen tietoon antavat tukevan pohjan toiminnan suunnittelulle sekä osallistaa henkilöstön.

Asiakastarpeiden tarkastelussa oleellista on selvittää tietyn joukon motiivit tarjottuun palveluun tai tuotteeseen nähden. Esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa nykyisten asiakkaiden ja niiden asiakkaiden välistä eroa jotka eivät käytä yrityksen palveluita. Siksi tulisikin pyrkiä löytämään motiiveja, jotka yhdistävät eri ryhmiä, ja mahdollisesti avaa-vat uusia tilaisuuksia yritykselle tarjota palveluitaan.

Kuluttajat etsivät palvelukokemuksia, jotka täydentävät heidän elämän tyylejensä sekä tavaramerkkejä, jotka kertovat jotakin heidän pyrkimyksistään. Kun nämä kaksi asiaa yhdistää, puhutellaan valintamotiiveja, joiden potentiaaliset hyödyt yrityksen kannalta ovat voimistuva uskollisuus, korkeammat marginaalit sekä suurempi siivu asiakkaiden ostoon käyttämistä ra-hoista. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 91.)

Kun asiakkaiden motiivit on saatu selvitettyä, ja kun niihin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin, voidaan sanoa että yrityksessä on aitoa asiakaslähtöisyyttä. Tämän tiedon päälle yrityksen tulee rakentaa strategia ja koko yrityksen johtaminen, aina kumppaneihin ja asiakasrajapintaan saakka. Jokaisen tulee ymmärtää, mikä yrityksen tarjoomassa on keskeisintä asiakkaalle, ja mistä hän on siinä valmis maksamaan. Tarjoomalla tässä työssä käsitetään tuotteen lisäksi siihen liitettyä palvelua ja mielikuvaa.

Toimintaympäristön muutos pakottaa yritykset kehittämään asiakasymmärrystään jat-

kuvasti. Kyseessä ei siis ole ainutkertainen projekti, vaan jatkuva oppimisprosessi, missä yritys luo edellytyksiä tulevaisuuden menestykselle. Yrityksen toimintaympäristö saattaa tuntua varsin tutulta, mutta kun ”kartalle” asemoidaan kilpailijoita sekä oma yritys valintamotiiveista käsin, kartta saattaa muuttua oleellisesti. Yrityksen tulee tietoisesti rakentaa omia vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin ja markkinaan. Kehittyneen asiakasymmärryksen omaava yritys on selvässä etulyöntiasemassa kilpailijoihin nähden. Etulyöntiasemaa voidaan kuvata myös ns. ”sinisen meren” käsitettä hyödyntäen. Sinisten merien luomisessa pyritään pienentämään kustannuksia ja kasvattamaan ostajan saamaa arvoa (Kim & Mauborgne 2007, 37). Tästä syntyy arvoinnovaatio. Kim ja Mauborgnen (2007, 38) mukaan arvoinnovaatio perustuu asiakkaan ja yrityksen saamaan hyötyyn. Kaikessa tekemisessä korostuva asiakkaan tarpeiden huomiointi saattaa parhaimmillaan johtaa juuri tällaiselle siniselle merelle.

Yrityksen tulisi kyetä hahmottamaan markkinoilla oleva potentiaali. Markkinakäsite on useimmiten ongelmallinen rajauksen kannalta, mutta tästä huolimatta yrityksen tulisi pystyä hahmottamaan toimialan markkinan koko, sen kasvuvauhti sekä oma nykyinen osuus siitä (Kamensky 2000, 117). Koko potentiaalinen asiakaskunta on vaikea hahmottaa kerralla, joten yleensä lähdetään liikkeelle yrityksen nykyisistä asiakkaista ja kehitystavoitteet luodaan niistä käsin. Tällöin yritys valitettavasti vain rajaa itseltään mahdollisuuden kokonaisuuden tarkasteluun ja uudet mahdollisuudet saattavat jäädä näkemättä.

Liike-elämässä käytetyt tunnusluvut ovat liikkeenjohdolle tuttuja, joten potentiaalia kannattaa tarkastella sitä kautta. On tärkeää että potentiaalia hahmotettaessa kysyntäaluetta tarkastellaan mahdollisimman laajasti, jotta kokonaiskuva ja sen kehityssuunnat pystytään arvioimaan. Otetaan esimerkiksi virvoitusjuomat. Mikäli markkinaa ja sen kysyntää tarkastellaan ainoastaan tästä näkökulmasta, jää koko kysyntäalueen eri mahdollisuudet huomaamatta. Best (2009, 101) esittelee teoksessaan Coca-Colan laveaa markkinapotentiaalin tarkastelua juomamarkkinoiden näkökulmasta, mikä huomioi kokonaismarkkinan muutokset. Uusia nousevia potentiaaleja ovat esimerkiksi energiajuomat, kivennäisvesi ja lähdevedet. Niiden kokonaiskysynnän kasvu on kehittynyt viimeaikoina huomattavasti muuta virvoitusjuomamarkkinaa nopeammin. Mikäli Coca-Colan johto tarkastelisi kysynnän potentiaalia ja toimintaansa pelkästään virvoitusjuoman näkökulmasta, näitä kasvumahdollisuuksia ei olisi todennäköisesti pystytty huomaamaan ja hyödyntämään. Kun taas juomien kokonaismarkkinan suurin kasvu

näyttää tulevan uusista tuoteryhmistä, antaa se johdolle näyn siitä, missä tulee olla kasvun tavoittamiseksi. Lavea potentiaalin kartoitus toimii myös päinvastoin, eli se näyttää mihin liiketoimintaan yrityksen ei kannata mennä.

Haasteena kokonaispotentiaalin hahmottamiseksi muodostuu kokonaisuuden arvioiminen liian pieneksi ja oman aseman arvioiminen liian suureksi (Kamensky 2000, 117). Yrityksen täytyy määrittää potentiaalin laskutapa sekä niistä johdetut mittarit. Tiedon tuoreuden arviointia sekä kysynnän muutoksen nopeutta tulee myös arvioida. Tavoitteena on kehittää kysynnän hahmottamisprosessia, jotta toimenpiteitä voidaan tehdä kilpailijoita nopeammin. Jos strategiakaudesta vuosi käytetään strategian valmisteluun, ja 4 vuotta sen toteuttamiseen, on yllä esimerkkinä mainitun Coca-Colan tapauksessa hukattu ratkaisevasti aikaa. Optimaalista on siis pyrkiä nopeuttamaan asiakastarpeista johdettua kokonaiskysynnän kehityssuunnan tunnistamista sekä tavoitteen asettamista strategiatyössä niin, että strategiakausi pidentyy ja strategiaan työstöön käytetty aika lyhentyy. Lisäarvo, minkä vuoden strategiatyö voi tarjota kuukauden strategiatyöhön verrattuna, ei todennäköisesti ole taloudellisesti kannattava.

Kun yritys asettaa tavoitettaan, keskeisessä asemassa on tavoitteen muoto. Yleistä on johtaa tavoitteet yrityksen omista lähtökohdista, historiatietoon perustuen. Yrityksen kehittymistä kuvataan vieläkin yleisesti esimerkiksi vähittäismyynnin tai liikevaihdon euromääräisellä kehityksellä. Kamenskyn (2000, 117) mukaan useimmiten ennusteet epäonnistuvat juuri historiataakan vaikutuksesta, eli ei osata nähdä markkinaa kohtaavia muutoksia, vaan jatketaan aiemmin toteutunutta kehitystä ilman riittävää kyseenalaistusta. Otetaan esimerkkinä tapaus, missä yrityksen tavoitteet on tehty viisivuotisen strategian yhteydessä vuonna 2007. Kasvuennuste on johdettu historia tiedosta, joka näyttäisi kasvun kehittyvän lineaarisesti. Tästä johdetaan euromääräiset tavoitteet, mihin yrityksen koko henkilöstö sitoutetaan. Alku saattaa menevän hyvin, mutta todennäköisesti strategiaryhmä ei osannut huomioida nyt v. 2009 käsillä olevaa taantumaa tai lamaa. Yrityksen työntekijöiden sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin häviää nopeasti. Tästä syystä yrityksen tulee sitoa tavoitteensa kokonaiskysyntään perustuen. Tavoiteltu prosenttiosuus kokonaiskysynnästä ottaa huomioon markkinoiden suhdannevaihtelut ja muutokset, kun taas euromääräisessä tavoitteessa nämä usein jäävät huomioimatta.

Kun yrityksen tavoitetta seurataan suhteessa markkinaan, mahdollistaa se oman sekä

kilpailijoiden kehittymisen arvioinnin aiempaa paremmin. Jotta euromääräistä tulemaa voidaan arvioida, on järkevintä käyttää hyväksi kansantalouteen yleisesti liitettyjä tunnuslukuja. Bruttokansantuote on hyvä ja kuvaava mittari, jota valtiovallan taholta pyritään globaaleiden skenaarioiden avulla hahmottamaan. Kuinka yrityksen kysyntä seuraa bruttokansantuotetta? Yrityksen liiketoiminnan kehityksen sitominen, mikäli mahdollista, valittuun BKT skenaarioon todennäköisesti antaa oikeamman kuvan vähittäismyynnistä tai liikevaihdosta, kuin lineaarinen historiaan perustuva ennuste (EVA 2009). Skenaarion toteutumista pitää tietysti seurata, sekä reagoida, mikäli tulevaisuudennäköymät antavat siihen aihetta. Finnair määrittelee skenaarion seuraavasti:

Skenaariot ovat kuvauksia mahdollisista ja vaihtoehtoisista tulevaisuuden toimintaympäristöistä. (Skenaario = elokuvan ”raakaversio”) Ne käsittelevät sekä tosiasioiden että näkemysten maailmaa. Skenaariot kuvaavat erilaisten toisiinsa vaikuttavien yhteismitallisten tekijöiden mahdollisia keskinäisiä vuorovaikutuksia ja yhteisiä kokonaisvaikutuksia. (Soinola 2007.)

Kysyntäskenaarioiden, asiakastarpeista johdettujen strategioiden ja tavoitteiden tulee luonnollisesti olla tiukasti yhteydessä toisiinsa kilpailuedun saavuttamiseksi.

3.2 Mielikuvan rakentaminen



Kuvio 4. Asiakkuusprosessin etenemisen vaiheet, työpaja 2 (S – ryhmän liiketoimintojen ketjuohjaus ja hankinta).

Strategia, - brändi, - ja markkinointiosaaminen auttavat selvittämään asiakastarpeiden vaikutusta toivottuun mielikuvaan.

Asiakastarpeiden, halutun mielikuvan sekä strategian välillä tulee olla vahva yhteys. Keskeistä on tietää mistä lähtökohdista strategia tehdään ja mitkä ovat tavoitteet. Yri-

tyksen tulee määritellä mitkä asiat vaikuttavat strategian luontiin aidosti, ja mitkä eivät. Saattaa olla, että strategiatyötä hankaloittaa tiedon saannin vaikeus, joten yrityksen johto päättyy kompromissiin, ja toimii kuten aiemmin, ilman asiakastarvelähtöisyyttä. Tällöin johto ei näe mahdollista lisäarvoa riittävän suurena, jonka vuoksi prosessia tulisi pitkittää tai hidastaa tiedon saamiseksi. Valitettavan usein on myös niin, että strategiaa ohjaavat enemmän yrityksen resurssit kuin strategia itse. ”Resurssit voivat ohjata toimintaa jopa niin pitkälle, että tuotekehitystä johtaa oman laitekannan kapasiteetti” (Ahonen & Rautakorpi 2008, 48).

Strategiatyötä pidetään varsin suurena ja pitkänä prosessina, ainakin mielikuvaltaan. Strategiakaudella asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen, markkina ja toimintaympäristö muuttuvat todennäköisesti, joten strategian tulee hahmottaa muutoksen laajuus kuvatulle strategiakaudelle. Muutos on siis jokseenkin varmaa, joten ainoa kestävä strategia on jatkuvan uudistumisen strategia. Strategia pitää olla nopeasti päivitettävissä, mikä tukee uudistumispyrkimyksiä. Strategian laatimisessa tulisikin jo tiedostaa mahdollinen muutostarve ja ennakoida sen ajankohta. Ainakin ns. ”strategian vuosihuolto” on kyettävä tekemään organisaatiossa joustavasti ja nopeasti.

Valintamotiivit muodostavat asiakastarpeita, ja tarpeista käsin yrityksen tulee johtaa oma kilpailustrategiansa (Ahonen & Rautakorpi 2008, 38). Jotta strategia palvelee kaikkia yrityksen tasoja ja kumppaneita, sen pitää olla helposti ymmärrettävä ja innostava. Strategian avulla pyritään saavuttamaan kannattava, ja yritykselle suotuisa asema markkinassa (Porter 1985, 13). Keskeistä on kuvata keinot miten yritys etenee kohti tavoitettaan, ja miten jokainen voi tavoitteeseen pääsyä omassa työssään edistää. Tämä voidaan tehdä ymmärrettävästi ja havainnollisesti asiakasnäkökulmaa hyväksi käyttäen.

Koska yrityksen kannattavuus on yksinkertaistaen asiakkaiden käyttäytymisen summa, pitää myös strategiassa haluttuja muutoksia kuvata kulutuskäyttäytymiseen saakka. Siitä ne ovat aidosti johdettavasti prosentti- tai euromääräisiksi luvuiksi. Yleensä suurin osa henkilöstöstä ei osaa sanoa käytännön työssä milloin strategia toteutuu ja milloin ei (Ahonen & Rautakorpi 2008, 53). Tämä johtuu siitä, että he eivät tiedä, tai näe asiayhteyttä strategiasta asiakasrajapintaan asti. Strategian yksinkertaistaminen ja konkreettiset toimenpiteet avaavat silmiä näkemään myös kilpailijoiden strategian tai sen puutteen.

Yrityksen tulee asemoida brändimielikuva strategiaansa. Tämä siksi, että koska yritykset, yhteisöt ja yksiköt luovat jatkuvasti yrityskuvaa puheillaan ja teoillaan. Eikö siis olisi parempi määritellä mihin sillä pyritään ja mitä sillä voidaan saavuttaa (Juholin 2001, 147). Nykytilan selvittäminen on keskeistä, mutta tärkeää on myös tiedostaa brändin kehityssuunta, jotta se tukee asiakastarpeiden parempaa toteutumista. Liikeideat on yleisesti kuvattu verrattain hyvin, mutta sama on vain harvoin tehty brändimielikuvalle. Brändikuvaus havainnollistaa brändin nykyisen aseman markkinassa ja suhteen kilpailijoihin. Jos ei tiedä missä brändi mielikuvallisesti on nyt, ei sitä voi johtaa (Juholin 2001, 153). Strategian tulee selvittää suunta, mihin brändiä ollaan kehittämässä, ja kuinka se tukee asiakastarvelähtöistä kehitystä. Asiakastarpeiden ja brändimielikuvan ei tarvitse välttämättä olla tiiviisti yhteydessä, mutta yhteys pitää kuitenkin kyetä muodostamaan yrityksen vision ja strategian kautta. Mikäli asiakas kokee edellä mainituissa ristiriidan, tai ei näe yhteyttä, kokonaisuus ei ole linjassa. Markkinalla toimivien brändien asemointi helpottaa myös tunnistamaan mahdollisen potentiaalin.

Yrityksen luoma brändi on ensiarvoisen tärkeä väline asiakkaan ja yrityksen toiminnan tarkoituksen välillä. Vaikka kuluttaja ei olisi koskaan asioinut yrityksessä, hänellä on todennäköisesti jonkinlainen mielikuva siitä (Juholin 2001, 147). Hän on voinut kohdata brändin keskusteluissa ystävien kanssa, mainoksena lehdessä, äänenä radiossa tai kadulla yrityksen ohi kulkiessaan. Brändimielikuvaa voi kuvata isoksi pussiksi, johon aina brändin kohdatessaan, henkilö laittaa joko positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia havaintoja (Moilanen 2008). Näistä muodostuvat asiakkaiden mielikuvat brändistä. Mitä enemmän positiivisia kokemuksia pussista löytyy, todennäköistä on että asiakas antaa brändistä hyvän arvosanan. Tai toisin päin.

Koska brändit elävät ihmisten päässä, niihin vaikuttaminen tulee tehdä muuten kuin korostamalla brändin ylivoimaisuutta. Asiakkaan tulee itse todeta tarjooman asema kilpailijoihin verrattuna. Juuri tästä syystä on yleistä, että brändisuhteeseen investointi on investointi muihin arvoketjun osiin ja siellä toteutuvaan valintamotiiviin (Ahonen & Rautakorpi 2008, 105). Näitä voi olla esimerkiksi laatu, turvallisuus ym.

Kun brändi suhde saavuttaa emotionaalista pääomaa, eli tunneside asiakkaan ja brändin välillä on vahva, on uskollisuus brändiä kohtaan pysyvää. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät herkästi kyseenalaista uskomuksiaan. Koska ihmisen täytyy ensin myöntää olleensa vääräs-

sä uskomustensa suhteen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 105.)

Brändimielikuvan mittaamisessa on käytetty hyväksi erilaisia tutkimuksia ja haastatteluja. Yrityksen tulee tiedostaa miten eri ryhmät kokevat brändin ja mihin vaikutelmat perustuvat (Juholin 2001, 154). Tässä yhteydessä tarkoitetaan koko potentiaalista asiakaskuntaa, ei pelkästään nykyisiä asiakkaita. Usein niillä, jotka eivät ole yrityksen asiakkaita, on arvokkaampaa annettavaa kuin niillä, jotka jo käyttävät yrityksen palveluita. Tavoitteena tulee olla asiakastarpeisiin vastaaminen ja asiakkaan odotusten ylittäminen, mikä luo asiakastyytyväisyyden ylittävää sitoutumista. Tätä kutsutaan yleisesti suositteluksi. Jotta asiakas oma-aloitteisesti suosittelee jotakin tuotetta tai palvelua, täytyy hänen kokemuksensa siitä olla erinomaiset. Sitoutumisen aste on paljon vahvempi kuin pelkkä tyytyväisyys. Suosittellessaan hän uskaltaa laittaa omat näkemyksensä ja uskomuksensa peliin brändin puolesta. Lisäksi ihmisten suojautumismekanismit ovat ns. "pois päältä" markkinointiviesteiltä kun he keskustelevat ystäviensä kanssa. Toisin on, kun yrityksen myyjä lähestyy potentiaalista asiakasta. Tästä syystä suositteluva asiakas on jokaiselle yritykselle korvaamaton. TNS Radarin Risc Monitor 2009 tutkimuksen mukaan 40 % tutkituista (N=8236) luottaa suosittelijoihin ennen ostopäätöstä. Kun tähän lisätään vielä se, että 2/3 osaa tutkituista katsoo netistä toisten kommentteja ennen ostopäätöksen tekemistä, sekä se, että ¾ osaa kysyy muiden mielipidettä ennen ostopäätöstä, voidaan arvioida kuinka tärkeitä ihmisten suosittelut ja mielipiteet brändistä tai tuotteista ovat.

Markkinointi on ainoa punainen lanka, joka leikkaa läpi koko organisaation ja jokaisen toiminnon. Jos ylin johto ei ole langassa kiinni, niin kuka muukaan? Markkinointi ei ole vain sana. Jokainen työntekijä markkinoi yritystä omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään asiakkaiden, kumppaneiden ja työtovereiden suuntaan. Yrityksen ylin johto puolestaan markkinoi yritystä yhä moninaisemmilla markkinoilla. On huomattava, että yrityksen johtaminen on yrityksen markkinointia; markkinat ja asiakkaat vain vaihtelevat, pörsseistä potilassaleihin. (Stratmark07.)

Näin kertoi Stratmark07- seminaarin manifesti. Stratmark = on liike, joka tähtää markkinoinnin ymmärtämisen ja arvonnoston kautta Suomen liike-elämän pitkäaikaisen kansainvälisen kilpailukyvyn pysyvään korottamiseen.

Kun yritys suunnittelee markkinointia, tulee asiakastarpeiden edelleen säilyttää keskiössä. Se tarkoittaa Mäntynevan mukaan, että yritys pyrkii löytämään tuotteita asiakkaille, pyrkien näin saavuttamaan mahdollisimman suuren osuuden asiakkaan ostokista. Kun taas tuotelähtöisessä markkinoinnissa painopiste on tuotteen markkinaosuudessa ja asiakkaiden löytämisessä ko. tuotteelle. (Mäntyneva 2001, 98.)

Koska kokonaisuutta on vaikea hahmottaa yhtenä palana, tulee asiaa vielä pilkkoa ymmärryksen vahvistamiseksi. Ensin tulee hahmottaa nykyisten - ja tavoiteltavien asiakkaiden tila. Asiakasryhmien määrittely ja heidän käyttäytymisen tunteminen ovat keskeisiä asioita (Arantola 2003, 151). Koska yksittäiselle kuluttajalle ei ole kannattavaa suunnata markkinointitoimenpiteitä, tulee asiakkaat segmentoida ryhmiin. Huomioitava on kuitenkin, että saman ryhmän jäsenet saattavat käyttäytyä samalla tavalla aivan eri syistä. Erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa ryhmien arvot yritykselle voivat vaihdella paljon, joten ”porautuminen” aina asiakkuustasolle on suositeltavaa. Tämä voidaan tehdä ainoastaan nykyisille asiakkaille, mutta tavoiteltuja asiakkuuksia tulee myös arvioida potentiaalin hahmottamiseksi.

Kun segmentointi on tehty, valitaan kullekin ryhmälle oikea kanava ja oikea viesti asiakastarvenäkökulma säilyttäen. Tämä todennäköisesti merkitsee aivan eri asioita ryhmien kesken. Toiselle ryhmälle voidaan markkinoida esimerkiksi saatavuutta ja toiselle koko tarjoomaa. Markkinoijan tulee kuitenkin huolehtia siitä, että kaikki kohderyhmät kohtaavat brändin aina samanlaisena. Näin varmistetaan ja vahvistetaan halutun mielikuvan syntymistä.

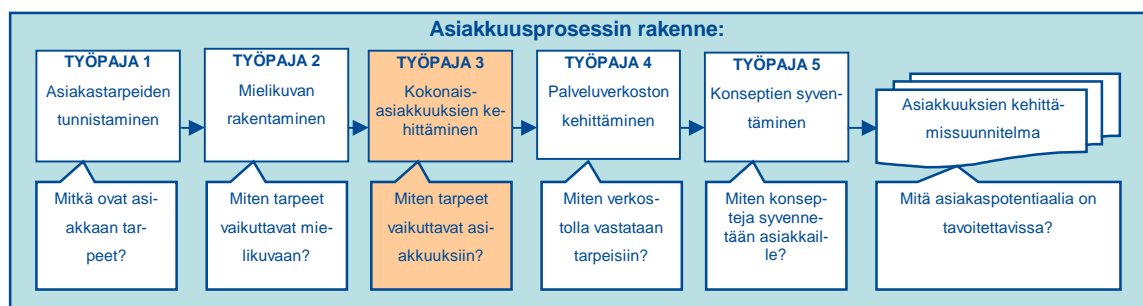
Asiakaslähtöinen markkinointiviestintä antaa yritykselle perinteiseen markkinoinnin toteutukseen verrattuna seuraavia etuja:

- *Asiakaskontaktit perustuvat tarkemmin asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin.*
- *Yksittäisen asiakkaan osalta myynnin määrä ja kate optimoituvat suhteessa tehtyihin asiakastarjouksiin.*
- *Asiakkaan laatumielikuva palvelun laadusta paranee, koska yritys kykenee tarjoamaan asiakkaalle merkityksellistä tuotetta.*
- *Tuottamattomien kontaktien aiheuttamat kustannukset vähenevät. (Mäntyneva 2001, 105.)*

Tehdyt päätökset arvioidaan seurannan avulla. Keskeistä on valita seurattavat asiat ja

pyrkii pitämään seuranta mahdollisimman yksinkertaisena sekä joustavana. Eri toimenpiteiden vaikutukset eri segmenteille pitää myös pystyä tunnistamaan. Oppi tästä on elintärkeää seuraavia toimenpiteitä tehtäessä. Kannattaa muistaa, että oppia voi myös kokeilemalla. Tämä on hyvä ja nopea lisä asiakastarpeiden ja markkinoinnin oppien tunnistamisessa ja kehittämisessä.

3.3 Kokonaisasiakkuuksien kehittäminen



Kuvio 5. Asiakkuusprosessin etenemisen vaiheet, työpaja 3 (S – ryhmän liiketoimintojen ketjuohjaus ja hankinta).

Kokonaisasiakkuus, - asiakasryhmä, - sekä vaikuttavuusanalyysien avulla selvitetään asiakastarpeiden vaikutus asiakkuuksien kehittämiseen.

Yrityksen on helpompi toimia, mikäli se tuntee asiakkaansa. Tässä keskeistä on yrityksen ja asiakkaiden välinen vuoropuhelu ja niistä syntyvä luottamus ja yhteistyö. Asiakkaiden käyttäytymistä ja valintoja seurataan liiketoiminnan päätöksenteon tueksi. Mikäli seuranta ei auta yrityksen johtoa kyvykkäämpään päätöksen tekoon, sitä ei kannata jatkaa, ainakaan sellaisessa muodossa.

Yrityksen tulee osata määrittää itselleen tärkeät asiakkaat ja asiakkuudet. Yleensä termiä kokonaisasiakkuus käytetään silloin, kun yrityksellä on toimintaa useammalla eri toimialalla. Asiakas tai asiakkuus, tärkeää on, että asiakassuhde kyetään säilyttämään mahdollisimman kauan, ja kannattavana. Asiakaspysyvyys vaikuttaa asiakaskannattavuuteen positiivisesti kuuden tekijän kautta:

- *Uuden asiakkaan hankintakulut ovat korkeat, ja usein vasta toinen tai kolmas kausi*

tuottaa positiivisen kassavirran.

- *Asiakkuudesta tulee yritykselle jatkuvaa tuloa.*
- *Asiakkaalle pystytään myymään lisää tai tarjoamaan uusia tuotteita (ristiinmyynti, lisämyynti).*
- *Asiakkuuden hoitamisessa ja palvelun tuottamisessa saattaa syntyä kustannussäästöjä (mikäli tuote on konseptoitu tarkasti).*
- *Pitkäaikainen asiakas saattaa hankkia uusia asiakkaita omien suosittelujen tai muodollisten asiakashankintamenetelmien kautta.*
- *Pitkäaikaiselta asiakkaalta saattaa ajan myötä saada korkeampaa hintaa. (Arantola 2003, 22.)*

Asiakkuuksien määrittely arvon mukaan on oleellista. Erot eri ryhmien välillä saattavat olla ratkaisevan suuret. 80 – 20 - sääntö toimii edelleen monissa yrityksissä, tarkoittaen että 20 %:a asiakkaista tuovat 80 % yrityksen myynnistä. Yrityksen tulee tunnistaa näiden tärkeiden asiakkaiden tarpeet ja pyrkiä kehittämään asiakkuutta niiden kautta. Tässä ryhmässä on kuvattuna yksinkertaistettuna yrityksen nykytila ja arvo. Muissa ryhmissä pitää olla yrityksen tulevaisuuden näky, eli kasvu. Pelkät nykyiset asiakkaat kun eivät riitä. Sarasvuo (2005, 90) neuvoo, että yritysten tulee myydä enemmän ja suuremmalle joukolle. Tämä tarkoittaa sitä että mahdollisuuksia ei rajata pois, vaan tarkastellaan koko potentiaalia (Kamensky 2000, 122).

Useasti asiakkuudenhankintavaroimavarat suunnataan nykyisten, tai ostoaikeissa oleville, ja unohdetaan loput. Suurin osa mahdollisista asiakkaista tuskin on kiinnostunut tuotteesta juuri nyt, mutta siellä on yrityksen suurin mahdollisuus. Koska näitä vielä haluttomia asiakkaita tulee pyrkiä aktivoimaan, tulee yrityksen seurantajärjestelmän pystyä todentamaan muutokset asiakaskunnassa. Ketkä ovat nykyisiä, menetettyjä ja mahdollisia tulevaisuuden asiakkaitamme (Kamensky 2000, 124). Vaikka kuvatut mittarit ovat yrityksen sisäisiä, on suositeltavaa, että oppia haetaan yrityksiltä jotka menestyksellisesti toteuttavat seurantaa ja segmentointia. Kaikkea ei tarvitse ratkoa itse. Vertailtavuus myös ulkoisiin tiedontuottajiin on tärkeää. Mikäli yrityksellä on kokonaisasiakkuuksia 11 %, vasta tieto kilpailijan tai alan yleisestä kokonaisasiakkuusluvusta mahdollistaa vertailtavuuden. Kamensky (2000, 104) puhuu tässä yhteydessä ympäristötekijöiden tuntemisella joita voidaan hahmottaa erilaisia analyysejä hyödyntämällä. Tämä on oleellinen tieto esimerkiksi tavoitetta asetettaessa.

”Ostotiheys ja keskiosto suhteutettuna demografisen segmentin tiedettyyn keskimää-

räiseen kulutukseen kuvaa arviota asiakasosuudesta” (Arantola 2003, 41). Tieto kuvaa äärimmäisen hyvin asiakkuuksien käyttäytymistä. Näiden tietojen perusteella osataan ennustaa asiakkuuksien lähitulevaisuuden käyttäytyminen, mutta tieto ei riitä pidemmän aikajakson muutosten arviointiin. Tästä syystä asiakastarpeiden tunnistaminen on oleellista. Niistä käsin johdetut kehitystoimenpiteet tulisi näkyä ostotiheydessä, keskiostossa ja lopuksi kokonaisasiakkuuden kasvuna.

”Menestyvä liikkeenjohtaja nostaa yrityksen arvoa ja paras tapa nostaa arvoa on kasvu. Eniten arvoa tuottava kasvu on orgaaninen kasvu, eli nykyisten tai uusien tuotteiden myyminen nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille.” (Storbacka 2005, 25.) Kasvu perustuu asiakkuuksien tarpeisiin ja käyttäytymiseen. Jonkin on pitänyt muuttua koska liiketoiminnassa tapahtuu positiivinen muutos. Yksittäistä asiakkuutta tai asiakasta voidaan seurata hyvinkin tarkkaan, mutta vain harvassa liiketoiminnassa se nousee kokonaisuuden yläpuolelle. Tärkeää onkin tunnistaa se, että mikäli seuranta tai siihen liittyvät raportoinnit ovat liian monimutkaisia käyttää tai ymmärtää, kärsii tiedon hyödynnettävyys (Ahonen & Rautakorpi 2008, 167). Eli toisin sanoen tuotettua tietoa ei ymmärretä eikä sitä voi johtaa toimenpiteiksi. Tämä lienee useassa yrityksessä tämän päivän haaste. Seurantajärjestelmän tulee olla yksinkertainen.

Kun asiakkuudet on jaettu pienempiin ryhmiin, esimerkiksi arvon mukaan, seuranta helpottuu. Muutokset voidaan nähdä ryhmätasolla yksittäisten asiakkuuksien sijasta. Tämä helpottaa nykytilan hahmottamista. Ryhmälle tulee asettaa tavoitteet niin, että se tukee kokonaistavoitteen toteutumista. Ryhmillä saattaa olla erilaisia asiakastarpeita, joten heitä tulee palvella erilailla. Valitun ryhmän liiketoimintamalli ei kuitenkaan saa poiketa yrityksen liiketoimintamallista liikaa, muuten tähän personoituun palveluun hukataan liikaa resursseja, ja kate kärsii. Tätä ilmiötä Storbacka kutsuu divergenssiksi (2005, 111). Koska kilpailu on markkinoilla kovaa, tulee yrityksen varautua mahdollisiin asiakastarpeisiin ja pyrkiä muokkaamaan tarjoomaansa asiakaslähtöisesti, mutta kustannustehokkaasti. Hyvä esimerkki tästä on ravintolan ruokalista, missä on jo valmiiksi mietitty asiakastarpeet vaikkapa annosten perunalisukkeiden osalta. Mikäli asiakkaalle tarjotaan useampia eri vaihtoehtoja asiakkaan sitä edes kysymättä, on asiaan varauduttu ja asiakkaan odotukset todennäköisesti ylitetään. Mutta jos asiaan tartutaan vasta sitten kun asiakas ymmärtää itse eri perunavaihtoehtoja kysyä, tarpeisiin vastaaminen on hidasta ja tulee liian kalliiksi.

Valitun asiakasryhmän osuus kokonaistavoitteesta tulee osoittaa. Kuinka ryhmä nyt käyttäytyy ja millaista käyttäytymisen muutosta tavoitellaan. Tämä on tärkeä tunnistaa, sillä usein yrityksissä joudutaan arvottamaan halutut muutokset. Yrityksen johto tekee priorisoinnin. Tehtävä on vaikea, koska samaan aikaan haluttaisiin tavoittaa useita eri muutoksia, esimerkkeinä keskiostos, käyntiuseus, tavoitemielikuva tai kateprosentti. Tehtävää priorisoitaessa myös aika nousee keskeiseksi kysymykseksi. Oli kyseessä sitten pitkän tai lyhyen aikajakson tavoite, yleensä molemmat sijoittuvat yrityksen strategiajaksolle.

Resurssisyydestä yritys useasti valitsee jonkun tietyn ryhmän jolle se kohdistaa toimenpiteet. Tärkeintä on silloin pitää menetelmä yksinkertaisena ja pyrkiä kuvaamaan tunnistetun asiakastarpeen vaikutusta liiketoimintaan. Tämä auttaa kaikkia prosessiin osallistuvia henkilöitä näkemään syyt toiminnalle sekä ymmärtämään asetetut tavoitteet.

Asiakkuudesta voidaan laskea toteutuvan kolmenlaisia kuluja.

Mäntyneva (2001, 48) jakaa kustannukset seuraavasti:

- *Hankintakustannukset.* Nämä kustannukset muodostuvat niistä markkinointitoimenpiteistä jolla asiakkuus saadaan yritykselle.
- *Asiakkuuden kehittämiseen liittyvät kustannukset.* Nämä kustannukset muodostuvat asiakassuhteen syventämisestä esimerkiksi asiakastyytyvyyden parantamisesta.
- *Asiakkaan säilytyskustannukset.* Kustannukset jotka yritys ottaa kantaakseen asiakkaan puolesta, jotta asiakassuhde säilyisi.

Jotta yritys voi laskea kunkin asiakkuuden kuluerän suuruuden, tulee sen tietää asiakkuuksien vaiheet ja mihin ryhmiin asiakkaat kuuluvat. Vaikka kustannusten laskeminen ryhmien välillä saattaa olla haasteellista, on nykyisten kulujen kartoittaminen varsin tärkeää. Vasta tämän jälkeen yritys voi johtaa asiakkuuksia ja niiden arvon muodostumista. Varsinkin kulujen suhteet toisiinsa kertovat paljon yrityksen nykytilasta. Tavoitteleeko yritys uusasiakashankintaa vai keskittykö se nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen?

Valittua asiakasryhmää peilataan kokonaisasiakkuustavoitteisiin ja kuinka ryhmän tulisi tukea kokonaistavoitetta. Pelkät numerot voidaan valjastaa tavoitteen kuvaamiseen, mutta useasti keskeinen osa tavoitteen konkreettisuutta jää tuolloin täsmentämättä.

Tavoitteen tulisi kuvata myös ne muutokset, jotka oikeasti halutaan asiakkuuksissa näkyvän. Grönroos esitelmöi asiasta Hospitality Forumissa 2009 seuraavasti. Lähtökohtana tulee pitää asiakkaan arkipäivän toimintoja.

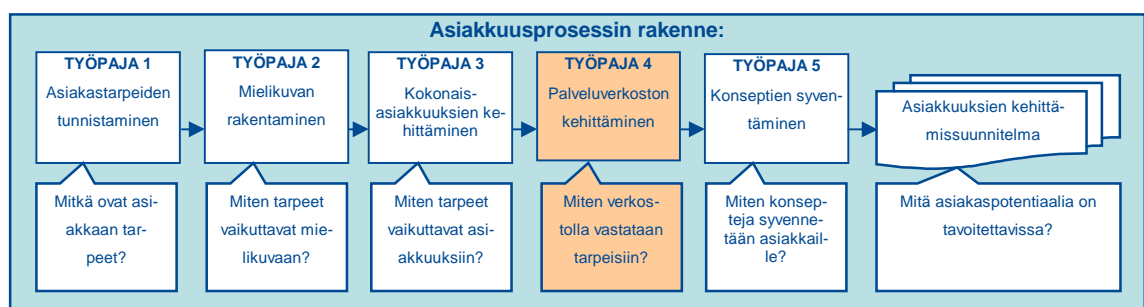
Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan arkitoimintoja sekä siihen liittyviä prosesseja ja tilanteita. Sellaisia ovat mm.

- *Mitä asiakas tekee?*
- *Minkä takia hän toimii niin kuin toimii?*
- *Mihin hän toiminnallaan pyrkii?*
- *Toimiiko hän parhaalla mahdollisella tavalla?”*

Asiakkaan tarve on abstrakti käsite, hänen arkipäivätoimintonsa on konkreettinen asia! (Grönroos 2009.)

Tällä tavalla asiasta saadaan koko organisaation ymmärtämä kokonaisuus. Malli saa voimansa kaikkien ymmärryksen ja tavoitteen näkymisen kautta, eikä jää pelkäksi kuukausipalavereiden numerosarjaksi. Kun nämä asiat ymmärretään yrityksessä, ja ne listattu kuvaamaan haluttua muutosta, on tavoitelukujen liittäminen niihin mielekäs-
tä ja kuvaavaa. Tarkastelussa voidaan todeta ne toiminnot jotka tuottavat haluttua arvoa yritykselle kussakin asiakasryhmässä.

3.4 Palveluverkoston kehittäminen



Kuvio 6. Asiakkuusprosessin etenemisen vaiheet, työpaja 4 (S – ryhmän liiketoimintojen ketjuohjaus ja hankinta).

Palveluverkoston kehittämisessä tarvitaan toimipaikkaverkosto, - sähköisen palveluverkoston, - kumppanuuksien sekä monikanavaisuuden osaamista.

Yrityksen toimipaikkaverkoston rakentamiseen tarvitaan suunnitelmallisuutta. Asiak-
kaiden tunteminen sekä potentiaalin kartoitus auttavat verkostoa suunniteltaessa. Kun
tähän lisätään asiakkaiden tulevaisuuden ennakoitu käyttäytyminen, niin pohja ver-
koston rakentamiselle on olemassa. Sijainti on edelleen tärkeä asia, mutta tavoitetta-
vuuden lisäksi verkostoa ja sen sisältöä muokkaavat tavoiteltujen asiakasryhmien
käyttäytyminen ja esimerkiksi heidän liikkuminen. Kuulostaisi erikoiselta tavoitella esi-
merkiksi keskustan ulkopuolella sijaitsevaan hyper-markettiin jalankulkijoita. Käytän-
nössä toimipaikkaverkostoa ei voi kovinkaan tarkasti suunnitella, vaan päätöksiä jou-
dutaan tekemään uusien tonttien ja kiinteistöjen tultua markkinoille. Tällöin yrityksen
tulee huomioida tavoitellun asiakasryhmän tarpeet suhteessa liikepaikkaan. Ymmär-
rystä tarpeista pitäisi viedä syvemmälle, kuin luottaa pelkkiin demografisiin tekijöihin
(Finne & Kokkonen 1998, 161). Tässä viimeistään hyöty asiakastarpeiden tunnistami-
sessa konkretisoituu. Tämä ei luonnollisestikaan poissulje liiketaloudellisia realiteette-
ja, vaan tukee niiden saavuttamista. Yrityksen tulee selvittää ne asiat jotka helpottavat
valitun kohderyhmän arkeen liittyviä asioita, ja varmistaa, että kyseisellä liikepaikalla
ne ovat toteutettavissa.

Muutokset yritysten toimipaikkaverkostoissa ovat nähtävillä joka puolella. Esimerkiksi
vaatetus – ja muotialalla brändit tuovat omia liikkeitään markkinoille. Tämä johtuu pit-
källe siitä, että yritys kokee sananvaltansa heikentyneen asiakkaaseensa nähden.
Vaikka omien liikkeiden perustaminen on kallista, on usea yritys jo tehnyt päätöksen
oman verkoston kehittämisestä.

*Merkin haltijat kokevat jakelutien rajoittavan heidän mahdollisuuksiaan kohdata kuluttaja. Kos-
ka merkinhaltijat kokevat että he eivät pysty kertomaan asiakkaille tarjoomansa laajuudesta tai
laadusta, on parempi rakentaa oma jakelukanava kuin marssia nykyisten kanavien talutus-
nuorassa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 96.)*

Yritys, jolla ei ole sähköisiä kanavia, on tänä päivänä harvinaisuus. Miltei kaikki toimi-
jat ovat verkossa. Yritykset ovat nähneet tässä uuden potentiaalin mahdollisuuden,
eivätkä kustannuksetkaan ole välttämättä samaa luokkaa kuin perinteisen yksikön tai
toimipaikan avaamisessa. Näiden kahden roolit ovat kuitenkin tulevaisuudessa muut-
tumassa. Jo nyt, suuri osa asiakkaista vertailee tarjoomia sähköisesti. Osa tekee rat-
kaisuja pelkästään rationaalisin perustein, mutta monelle tunneside kohteeseen on
tärkeä. Tämä avautui itselleni keskusteluissani ystäväni kanssa. Se, että ostat tuot-

teen netistä, ei ole uutta, mutta lähes kaikki keskusteluun osallistuneista kertoivat, että he ovat käyneet katsomassa tuotetta jossain muualla ennen ostosta. Joku kertoi tarvitsevänsä myös fyysisen kontaktin tuotteeseen ennen ostopäätöksen vahvistumista. Tämä asettaa sähköiset – ja perinteiset jakelukanavat uusien roolien ääreen. Myymälöistä muodostuu mahdollisesti enemmänkin esittelyhalleja, ja varsinainen myynti käydään sähköisesti. Viitteitä tämän suuntaisesta kehityksestä on jo näkyvillä esimerkiksi kodinelektroniikkakaupassa.

Asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen on syytä tunnistaa myös sähköistä palveluverkostoa kehitettäessä. Yritys tekee valinnan siitä rakentaako se oman sähköisen toimintaympäristön, vai meneekö se sinne, missä tavoiteltu asiakasryhmä jo on. Olipa päätös mikä tahansa, keskeistä on, että asiakas kohtaan yrityksen tavalla, mikä vahvistaa asiakkaan yritysmielikuvaa sekä tukee asiakasryhmän tarpeita. Perinteisten internet- sivujen sijaan tulisi pyrkiä vahvistamaan ominaisuuksia, mitkä mahdollistavat vuorovaikutteisuuden ja ostamisen. Palvelun tarjoajan tulee miettiä näitä asioita jo tuotetta kehittäessään. Esimerkkinä voi toimia asiakkaalle tarjotut vertailtavuustiedot. Asiakkaalle tulee tarjota ne omilla sivuilla, jotta hänen ei tarvitse lähteä hakemaan niitä muualta, ja näin mahdollisesti ohittaa yrityksen palvelut. Asiakkaille tulisi pystyä tarjoamaan hänen tarvitsemansa palvelut, hänen valitsemassaan kanavassa silloin kun se hänelle sopii.

A – M Sorvoja luonnehtii monikanavaisuutta Pro gradu – työssään seuraavasti:

Monikanavaisuus tuo asiakkaalle mahdollisuuksia ajasta ja paikasta riippumattomaan asiointiin. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa usein sitä, että hänen oppimansa asiointitapa muuttuu. Asiakas kokee haittana sen, että joutuu panostamaan uuden asiointitavan opetteluun ja odottaa tämän muutoksen tuovan hänelle hyötyjä. (Sorvoja 2008.)

Sorvojan (2008) tutkimuksessa ei löytynyt asiakaskohtaisia eroja asiakkaiden odotuksista palveluntarjoajien monikanavamalleihin, mutta hyötyodotusten suhteen hän pystyi tunnistamaan kolme erilaista asiakastyyppeä:

- *kustannussäästöjä odottavat hintaorientoituneet asiakkaat*
- *palvelun entistä parempaa sujumista odottavat palveluorientoituneet asiakkaat*
- *valinnanvapautensa merkitystä painottavat asiakassuhdeorientoituneet asiakkaat.*

Edellä mainittu osoittaa jälleen asiakasymmärryksen tärkeyden. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen ja hänen odotuksensa palveluntarjoajalta korostuvat. Yrityksen tulee

lähestyä valittua asiakasryhmää eri tavalla kuin muita.

Valittujen kohdetyhmien asiakastarpeet saattavat joskus olla vaikeasti toteutettavissa. Saattaa olla, että yrityksellä ei ole resursseja, eikä osaamista, jonkun tietyn osa-alueen toteuttamisessa, vaikka sen vaikutus kokonaisuuteen on olennainen. Hyvänä esimerkkinä toimii hotelleiden ja autonvuokraamojen välinen yhteistyö. Asiakastarve autonvuokraukselle hotellivieraiden keskuudessa on ilmeinen, mutta hotellilla harvoin on omaa autonvuokrauspalvelua, vaan se hoidetaan kumppanin kautta.

Kumppanuudella (partnership) liike-elämässä tarkoitetaan pitkäaikaista avointa yhteistyön muotoa, kahden tai useamman yrityksen kesken. Kumppani on taho, johon yrityksellä on luottamuksellinen ja jatkuva kanssakäymistä sisältävä suhde. Kumppanisuhteelle on tyypillistä yhteisten tavoitteiden, tiedon ja riskien sekä yhteistyön tulosten jakaminen. Kumppanuus ei kuitenkaan käsitä omistussuhdetta toiseen yritykseen. (Paanola 2008, 5. Ellram & Hendrick 1995 mukaan.)

Yrityksen tulee määritellä yhteistyökumppaneilta haluttavat ominaisuudet.

”Yhteistyökumppaneiden tulee olla sellaisia, jotka ovat strategisesti, kulttuurillisesti ja teknisesti sopivia omaan organisaatioon. Tämä on tärkeää, ei vain tehokkuuden takia, vaan myös aineettomien oikeuksien kuten brändin sekä yrityksen maineen suojaamiseksi.” (Myllyniemi 2006, 12. Clarke 2005, 26 mukaan.) Toisaalta:

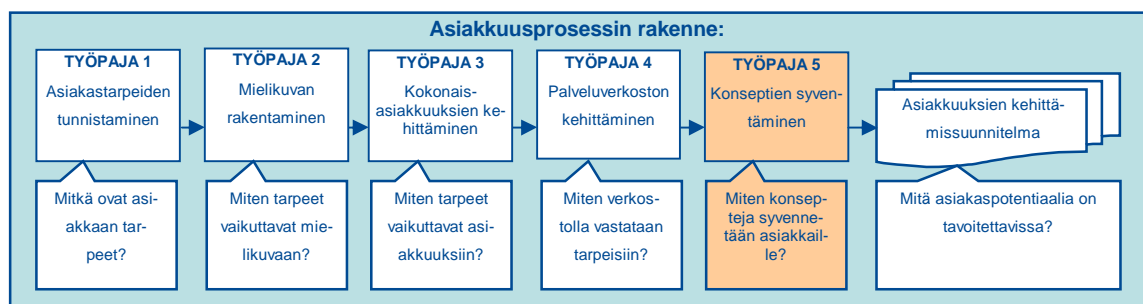
”Joissain tapauksissa tosin voi olla liiketaloudellisesti järkevää ryhtyä yhteistyöhön sellaisenkin yrityksen kanssa, jolla on hyvinkin erilaiset arvot” (Myllyniemi 2006, 12 - 13. Beckett 2005, 332 mukaan). Tämä ei kuitenkaan liene kovin yleistä, eikä ehkä suositeltavaakaan.

”Yleisiä toimittajan arviointi ja valintakriteereitä ovat laatu, pitkäaikainen suhde ja yhteistyö, toimitusten onnistuminen ja varmuus, maantieteellinen sijainti, hinta, suunnittelu, siisteys, näkyvyys ja esiintyminen, aktiivisuus ja sen taso, toimintamallit, henkilöstön ammattitaito, johdon asenteet sekä tekninen kyvykkyys.” (Myllyniemi 2006, 13. Waters-Fuller 1995, 225 mukaan.) Hyvän kumppanin tulee edellä mainittujen lisäksi kehittää yrityksen omaa mielikuvaa sekä toimintaa.

Kumppanin brändimielikuvan huomioiminen valinnassa on tärkeää. On myös selvitetävä kumppanin nykyiset asiakkuudet ja miten ne suhtautuminen yrityksen omiin vastaaviin. Kumppanin myötä tulisi kyetä kehittämään kokonaisasiakkuutta sekä oman

yrittäjien myönteistä brändimielikuvaa. Jos yrityksen tavoite on olla markkinalla hintajohtaja, kumppanin brändin tulee tukea tätä mielikuvaa, eikä antaa päinvastaista viestiä. Kumppanin tulee tukea tätä tavoitetta nyt ja tulevaisuudessa. Molempien tulee olla varmoja, että tulevaisuuden tavoitekuva on yhteneväinen. Tämä ennaltaehkäisee merkittävästi mahdollisia kumppanuuden ristiriitoja.

3.5 Konseptien syventäminen



Kuvio 7. Asiakkuusprosessin etenemisen vaiheet, työpaja 5 (S – ryhmän liiketoimintojen ketjuohjaus ja hankinta).

Konseptien syventäminen, eli konseptin ja asiakkaan toimintojen lähenemistä arvioidaan kysyntäalue, -konsepti, -sekä tarjooma – tietojen avulla.

Asiakstarpeiden vaikutukset ovat useasti laajavaikutteiset, eivätkä kohdistu pelkästään johonkin tiettyyn brändiin tai toimipaikkaan. Vaikutukset voidaan, ja tulee nähdä laajemmassa yhteydessä. Yritys joka toimii useilla eri toimialoilla, kuten S – ryhmä, voi harvoin rajata asiakstarpeiden vaikutusta pelkästään johonkin tiettyyn ketjuun tai brändiin. Hyvänä esimerkkinä toimivat valmisruokaan liittyvät asiakstarpeet. Mikäli asiaa tarkastellaan niin, että valmisruokaa ostetaan vain marketista ja syödään kotona, luovutaan asiakkaan palvelumahdollisuuksista suuremmissa mittakaavoissa. Näkökulmaa tulee laajentaa käsittelemään kysyntäaluetta, eli kokonaisuutta, missä tunnistettu asiakstarve voidaan mahdollisimman hyvin tyydyttää. Asiakas saattaisi ostaa tuotteen esimerkiksi rautakaupasta tai hotellin aulasta. Ja mikäli tarjoomaa laajennetaan eri liiketoiminta-alueille, sitä useammin asiakas kohtaa brändin tai tuotteen. Tämä

varmistaa myös brändin vaikutuksen ihmisten arjessa.

Valittujen asiakasryhmien tarpeet tulee huomioida mahdollisuuksien kautta. Asiakasryhmien kulutuskäyttäytymisen tulee ohjata tarjoaman muodostamista kokonaisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi valmisruoka tarjoaman tulee olla market ympäristössä eri roolissa ja laajuudessa, kuin vaikkapa hotellissa.

Brändin ja asiakkaan kohtaamista tulee lähestyä asiakkaan näkökulmasta. Muutokset tarjoomissa tulee rakentaa niin, että ne palvelevat ja täyttävät asiakastarpeet paremmin kuin ennen muutosta. Voi olla, että asiakas ei itse ole ymmärtänyt pyytää palvelua tai ratkaisua tarpeeseensa, mutta mikäli ymmärrämme jo etukäteen auttaa häntä ratkaisussa, asemamme asiakkaaseen nähden todennäköisesti vahvistuu. Esimerkkinä olkoot liikemieshotellihuoneiden valikoimiin lisätyt mustat sukat. Hotellin ensisijainen asiakasryhmä on liikematkustajat. Todennäköistä on, että asiakkailta joskus unohtuvat sukat kotiin tai heidän tekee mieli vaihtaa uuteen sukkapariin kesken päivän. Tässä hotellissa se onnistuu. Ehkä palvelun arvoakin enemmän hotelli nousee yllättävän palvelumallin kautta ihmisten keskusteluun ja puheenaiheeksi. Lisäarvo on tunnistettu. Hotelli on jo ennakoinut todennäköisen asiakastarpeen omassa asiakunnassaan, ja lisännyt tuotteen valikoimiinsa. Tuote kestää säilytystä, soveltuu kummallekin sukupuolelle ja on laadultaan linjassa hotellin kanssa.

Finne ja Kokkonen (1998, 165) kehottavat yrityksiä miettimään, että odottavatko kuluttajat saavansa liikkeistä jotain, mitä perinteisesti sieltä ei saa? Samoin heidän mukaansa valikoimaa tulee kyseenalaistaa kahdella kysymyksellä:

- *Millä tuotetarjonnalla voitaisiin houkutella liikkeeseen asiakkaita, jotka ei muuten sinne tulisi?*
- *Lisääntyykö kokonaismyynti ja tuotto mikäli tiettyjen tuoteryhmien resurssipainotuksia muutetaan?*

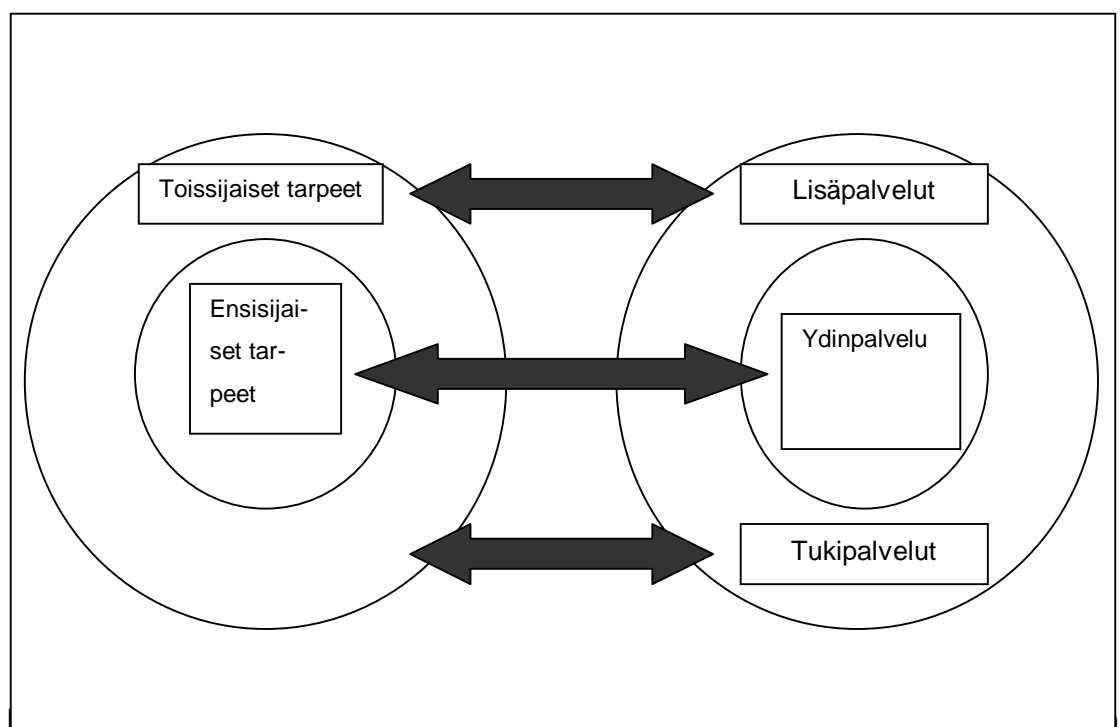
Alimmainen erityisesti haastaa nykyisen tarjoaman. Differointi kilpailijoihin on varsin perusteltua, mikäli se säilyttää yhteyden tunnistettuun asiakastarpeeseen (Porter 1985, 161). Kilpailijoista erottautuminen tulisikin tehdä niin, että asiakkaat ymmärtävät eron kilpailijaan helposti, esimerkiksi jonkun erilaisen tuotteen tai valikoiman kautta. Hyvä esimerkki tästä on nykyiset huoltoasemat. ”Suurin muutos on tapahtunut niiden myymien tuoteryhmien muutoksessa. Voi olla että asiakas törmää nykyään huolto-

asemaan mikä ei myy bensiiniä lainkaan, mutta kaikkia normaaleja päivittäistavaroita kylläkin.” (Finne & Kokkonen 1998, 167.) Muutoksen ajureita ovat olleet liikkuvan asiakkaan tarpeiden tunnistus, sekä niistä johdetut konseptit.

Yrityksen palvelutarjooma, eli kokonaisuus, tulee määrittää valittujen asiakasryhmien tarpeiden kautta. Ei ole merkitystä, toimiiko yritys palvelu – tai päivittäistavarasektorilla, koska molemmissa on tunnistettavissa sama tarjooman jaottelu.

Kinnunen (2004, 10) kutsuu tarjoomakokonaisuutta palvelupaketiksi (kuvio 8), ja toteaa seuraavaa:

Ydinpalvelu on määritelty palvelun ominaisuudeksi, joka vastaa asiakkaan keskeiseen ostoparpeeseen. Lisäpalvelut ovat ydinpalvelun käytölle lähes välttämättömiä palveluja, ja tukipalvelut taas tekevät palvelunkäyttämisen miellyttävämmäksi. Nämä ovat vastaus asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin.



Kinnusen kuvaaman palveluiden tapaan, myös aineelliset hyödykkeet voidaan jakaa merkityksen mukaan, eli määritellään palvelut tai tuoteryhmät jotka vastaavat tunnistettuun asiakastarpeeseen.

Vaikka asiakkaiden ensisijaiset tarpeet vaikuttavat eniten syntyvään ostopäätökseen,

usein eniten potentiaalia voidaan yrityksen kannalta nähdä lisää – ja tukipalveluissa. Tärkeintä on määrittää, mitä kokonaisratkaisua ostajat etsivät valitessaan tuotteen tai palvelun. Määrittäminen onnistuu yksinkertaisesti miettimällä, mitä tapahtuu ennen tuotteen käyttöä, käytön aikana ja sen jälkeen. (Kim & Mauborgne 2007,88.) Valmisruoka toimii myös tässä hyvänä esimerkkinä. Tuotteen ostamiseen, liikuteltavuuteen ja valmistamiseen tulee keskittyä. Asiakkaan arjessa eteen tulevat kysymykset ovat usein kaikkein tärkeimpiä. Ja menestyvän yrityksen pitää ratkaista ne, asiakkaan puolesta osana tarjoaman kehittämistä.

4 ASIAKKUUSPROSESSIN KEHITYS, TAVOITE JA PILOTOINTI

Asiakkuusprosessia on kehitetty jo ennen pilotin alkamista useassa eri vaiheessa. Kokonaisuus on pilkottu pienempiin kehitysosa-alueisiin hallinnan helpottamiseksi. Prosessin kehittäminen tapahtuu neljän näkökulman kautta; asiakas, -prosessi, -osaaminen, - ja talousnäkökulma. Nämä neljä eri näkökulmaa kytetään jokaiseen kehitysvaiheeseen takaamaan kehityskohteen riittävän laajan tarkastelun.

Asiakkuusprosessin kehityksessä voidaan nähdä viisi eri kehitysvaihetta. Ensimmäinen on kehittämistarpeen tunnistaminen. Prosessin kehityksestä S-ryhmässä vastaava henkilö (tuonnempana: prosessin kehittäjä) on yhdessä liiketoimintojen edustajien kanssa tullut siihen lopputulokseen, että asiakaslähtöinen arvoketjukokonaisuus tarvitsee tuekseen prosessimallin, jolla asiakastarpeita voidaan ryhmässä käsitellä. Toinen kehitysvaihe on idean kiteyttäminen. Menetelmä, jolla asiakastarpeita voidaan tunnistaa ja miten siitä tehdään koko asiakaslähtöistä arvoketjua palveleva kokonaisuus. Tässä vaiheessa prosessi jalostuu, keskeisenä näkökulmana asiakastarpeet sekä niiden tunnistaminen. Kolmas askel on konseptin suunnitteluvaihe. Keinojen määrittely joilla prosessille asetetut tavoitteet saavutetaan. Prosessin tulee olla toimiva ja selkeä kokonaisuus, joten tähän kehitysvaiheeseen panokset olivat suuret. Suunnitteluvaiheen tueksi, prosessin kehittäjä kokosi testiryhmän keväällä 2009, joka arvioi suunnitteluvaiheen tuotoksen toimivuutta aidossa ympäristössä. Neljäs kehitysvaihe on konseptin toteutus pilotoinnin kautta, eli tämän työn aihe. Tässä vaiheessa suunniteltu prosessi testataan liiketoimintaympäristössä prosessin suorituskyvyn varmentamiseksi. Viimeinen, eli prosessin viides vaihe, on konseptin käyttöönotto. Konsepti otetaan käyttöön syksyllä 2009 osana asiakaslähtöistä arvoketjua.

Asiakkuusprosessia pilotoitaessa asiakkuusprosessin omistaja S – ryhmässä määritteli ryhmien koot. MaRa pilotissa ryhmien muodostamisen toteutti opinnäytetyön tekijä yhdessä esimiehensä kanssa. Tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman laajan näkemyksen ja kokemuksen omaava ryhmä.

4.1 Tavoitteet asiakkuusprosessi pilotille

Matkailu- ja Ravitsemiskaupan (MaRa) johtaja asetti pilotti ryhmän työlle seuraavia tavoitteita. Keskeisin tavoite oli testata asiakkuusprosessimenetelmän toimivuutta. Muita tavoitteita olivat asiakasymmärryksen lisääminen, asiakastarpeiden ja potentiaalien tunnistaminen, sekä kokonaisasiakkuuksien kehittäminen.

Pilotoinnissa MaRa – kaupan johtaja näki hyvän mahdollisuuden vaikuttaa asiakasläh- töisen arvoketjun kehittämiseen sekä oman toimialan erikoispiirteiden esille tuomi- seen. Esimerkkinä yrityksille myytävien tuotteiden kehittäminen, joka on luonteen- omaista majoitusliiketoiminnassa. Mm. tästä syystä pilotointi aihioiksi valittiin; Hotelli yöpymiset Suomessa, joista yritysasiakkaiden osuus S – ryhmässä on merkittävä.

4.2 Työvaiheet ja eteneminen

Asiakkuusprosessin toteutusvaiheessa, eli pilotointi vaiheessa, matkailu- ja ravitse- miskaupasta valittiin ryhmä prosessia testaamaan. Ryhmän henkilömäärä oli yhteensä 10 henkilöä, joista neljä henkilöä kuului prosessin ydinryhmään. Opinnäytetyön tekijä kuului prosessin ydinryhmään. Heidän tehtävänä oli valmistella kaikki tarvittava aineis- to ryhmän käyttöön, sekä dokumentoida ryhmän tuotokset.

Alueosuuskauppojen edustajia koko ryhmässä oli neljä henkilöä. Heidän rooli liiketoi- mintojen edustajina, sekä vahvan kokemuksen omaavina henkilöinä, oli tärkeä pro- sessin kriittisen arvioinnin näkökulmasta. Alueosuuskauppojen edustajat osallistuivat ainoastaan tapaamisiin, eivätkä he osallistuneet valmisteluihin, dokumentointiin ym. tehtäviin. Ryhmään kuului MaRa – ketjuohjauksesta yksi henkilö, jonka tehtävänä oli toimia pilotointi aihion asiantuntijana, sekä yksi henkilö asiakasomistajapalveluista, tehtävänään turvata tarvittavan tiedon saanti projektiryhmän käyttöön. Opinnäytetyön- tekijä kokosi ryhmän osaamisen ja liiketoimintakokemuksen perusteella.

Ryhmän yhteiset tapaamiset jaettiin viiteen työpajapäivään (kuviot 3 - 7). Työpajat jak- sottiivat viidelle viikolle, eli yksi työpaja viikkoa kohden. Jokaisessa työpajassa käsi- teltiin yhtä suurta aihealuetta kolmen eri ulottuvuuden kautta. Työpajojen päätteeksi jokaisesta aihealueesta muodostettiin johtopäätökset, jotka vielä ennen seuraavan

työpajapäivän aloittamista hyväksyttiin ryhmällä. Seuraavissa luvuissa tullaan käsittelemään jokaisen työpajan keskeistä tavoitetta, sekä kuvataan tapa, jolla aihetta ryhmässä käsiteltiin. Kuvaukset perustuvat tämän opinnäytetyön tekijän havaintoihin ja muistiinpanoihin.

4.3 Työpaja 1, asiakastarpeiden tunnistamisen analyysit

Päivän keskeinen tavoite oli tunnistaa asiakkaan tarpeet. Tämän lisäksi vuoden 2009 toimintaympäristön kuvaus sekä kehityssuunta tuli määritellä ja selvittää. Ensimmäinen työpajapäivä piti sisällään asiakastarve, - toimintaympäristö, - sekä markkinapotentiaalianalyysin. Ryhmässä asiaa käsiteltiin seuraavasti.

Asiakastarveanalyysissä selvitettiin ryhmälle RISC – monitor 2009 tutkimuksen kautta suomalaisten asennekartasto sekä jakaumat eri ryhmien kesken. Tarpeeksi laajan näkemyksen saamiseksi, valittiin alussa tarkastelukulmaksi matkailu, joka sisältää mm. hotelli yöpymiset. Tietoperustana toimi tilastokeskuksen CoiCop – luokitus vuodelta 2007. Matkailun todennäköinen kehityssuunta sidottiin suomalaisten yleiseen asennekehitykseen ja Suomalaisten jakaumarakenne oli nähtävillä RISC – monitor tutkimuksen asennekartalla. Koska kävi ilmi, että suomalaisten kehitys asennekartalla on hädästä, voitiin tulevaisuuden muutoksia arvioida kohtuullisen luotettavasti.

Asiakasanalyysissä selvisi, mitä ryhmiä RISC luokituksen mukaan tulee pystyä puhuttelemaan, mikäli aiotaan saavuttaa riittävä volyymi ja toimia valtakunnallisesti.

Kun asennetutkimuksen tiedot olivat käytössä, tuli tiedon tasoa vielä syventää. Ensin pääryhmä; matkailu, purettiin tilastokeskuksen jaottelun mukaan pienemmiksi alaryhmiä. Jaottelua vietiin niin pitkälle, kunnes tiedossa oli varsinaisen aihion näkymä. Hotelli yöpymiset Suomessa. Jotta ryhmä saisi asiasta konkreettisen kuvan, heille esiteltiin S – ryhmän nykyisten hotellibrändien, sekä keskeisten kilpailijoiden sijoittuminen RISC asennekartalla. Tämä voitiin toteuttaa ajamalla ristiin Atlas tietokannan todelliseen kulutuskäyttäytymiseen perustuvat tiedot sekä RISC asenne kartta. Atlas tiedot perustuvat tutkittuun ja toteutuneeseen kulutuskäyttäytymiseen, joten sen tuominen asennekartastolle hahmotti brändien nykyistä asemaa. Kartta osoitti selvästi suomalaisten ikään perustuvan kehityssuuntauksen sekä mitä kohderyhmiä brändit tällä het-

kellä parhaiten palvelevat. Toimintaympäristöanalyysi osoitti omien brändien ase-
moinnin suhteessa kilpailijoihin, sekä suomalaisten kehityskaaren ikäryhmäperusteel-
la. Tiedoista kykeni näkemään mitkä ryhmät olivat kunkin brändin suurin asiakasryh-
mä, ja mihin suuntaan asiakaskunta on kulutuskäyttäytymiseen liittyen kehittymässä.
Tunnistettu potentiaali löytyi hotellibrändien ja eri asiakasryhmien välisestä suhteesta,
sekä siitä, että brändeille valittiin tietty kohderyhmä, minkä tarpeet otetaan korostetusti
huomioon konseptia kehitettäessä. Ryhmä kykeni osoittamaan valitut kohderyhmät,
mutta ei vielä eritellyt mitään konkreettisia tekoja kehittämiseksi.

Markkinapotentiaalianalyysissä haasteita syntyi omien toteutuneiden tunnuslukujen
sekä asiakasryhmien vertailussa kokonaispotentiaalin. Koska S – ryhmän omat tun-
nusluvut eivät noudata tilastokeskuksen ryhmittelyä, jouduttiin omaa aineistoa käsitte-
lemään niin, että siitä tuli vertailukelpoinen valtakunnan lukujen kanssa. Tämä vaikeut-
ti ryhmän työtä.

Koska tunnistetun potentiaalin kehittymistä piti arvioida koko strategiajaksolla 2015
saakka, piti se muuttua numeroiksi. Ryhmä päätti kiinnittää hotellien kysynnän koko-
naiskysynnän, eli bruttokansantuotteen kehittymisen. Tämä siitä syystä, että kun tar-
kasteltiin aiempaa kehitystä, oli havaittavissa että hotelli kysyntä seurasi BKT: a sys-
temaattisesti. Huomioiden kehityksen muutosten aikavaikutukset ja kysynnän margi-
naalierot, yhteys oli havaittavissa. Kun tiedettiin toteutuneet tunnusluvut koko kysyn-
nän osalta, tuli sen kehittymistä pyrkiä ennustamaan. Tässä avuksi otettiin Elinkei-
noelämän valtuuskunnan EVA: n julkaisema raportti kokonaiskysynnän kehittymises-
tä. EVA esittelee neljä mahdollista skenaariota, joista ryhmä valitsi kaksi mielestään
todennäköisintä. Potentiaali laskettiin molemmilla skenaarioilla strategiakauden lop-
puun, jonka jälkeen ryhmä valitsi skenaarion, johon se kiinnittää kokonaiskysynnän
kehittymisen strategiakaudella. Valittua skenaariota tulee seurata ja tarkastaa sen ke-
hittyminen vuosittain suhteessa omaan liiketoimintaan.

Aiemmin käytössä ollut euromääräinen tavoite kokonaiskysynnästä korvattiin uudella,
osuuskokonaismarkkinasta - tavoitteella, joka määriteltiin prosenttiperusteiseksi. Näin
tavoite säilyy realistisena, vaikka markkinassa tapahtuu muutoksia.

4.4 Työpaja 2, mielikuvan rakentamisen analyysit

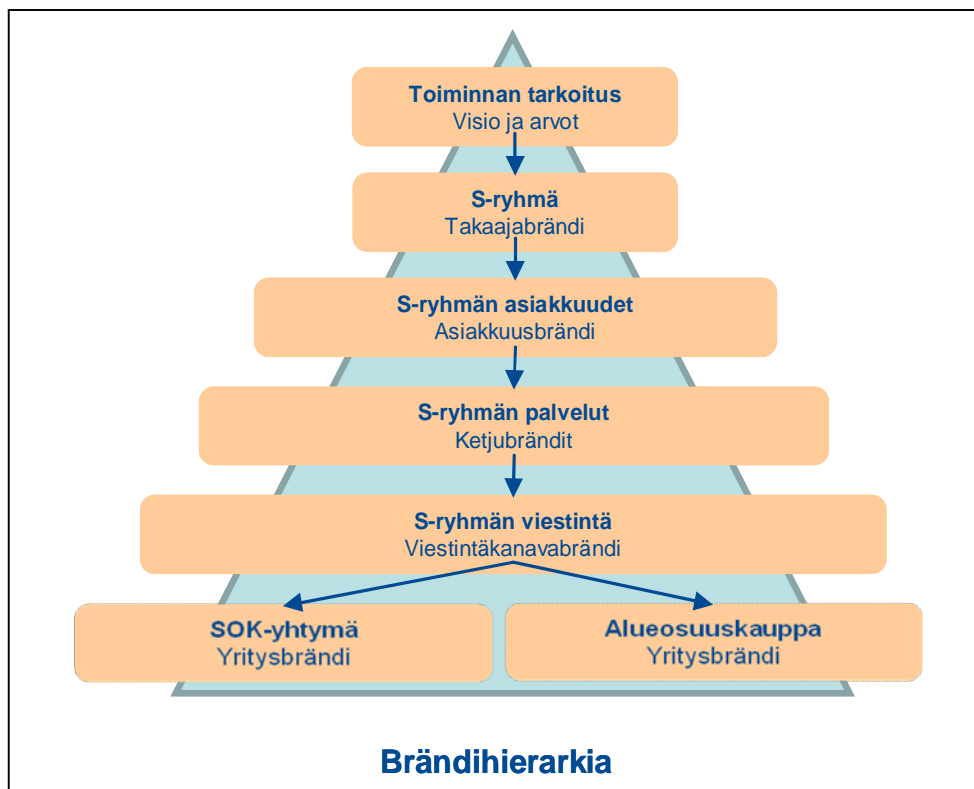
Asiakastarpeiden tulee näkyä brändin strategiassa ja sitä kautta brändin kehittämisessä. Päätös kuinka asiakas kohdataan ja millä brändillä on keskeinen. Toinen työpajapäivä piti sisällään strategia, - brändi, - sekä markkinointianalyysin.

Strategia - analyysin tavoitteena on tunnistaa asiakastarpeiden vaikutukset strategian kehittymiseen strategiakaudella. Strategian tulee määritellä asiakastarpeista johdetut toimenpiteet, jotta sen toteutumista voidaan aidosti seurata.

Asiakkuusprosessi pitää mielikuvan tärkeyttä suurena, joten se olettaa strategian ottavan kantaa ja asemoivan brändien mielikuvatavoitteet markkinalla. Näin ei kuitenkaan tällä hetkellä ole. Ryhmä asemoi hotellibrändit kartalle, ja kuvasi niiden tavoittelun kehityspolun, jotta ne kehittävät ja tukevat S – ryhmän kokonaismielikuvaa haluttuun suuntaan. Samalla havaittiin, että jos jonkun brändin mielikuva ei ole ns. ryhmän brändimielikuvan vaikutuspiirissä, se ei hyödy S – ryhmän yleisestä hyvästä mielikuvasta. Asiakkaat eivät toisin sanoen yhdistä sitä ryhmän tarjoamaksi palveluksi, koska palvelu poikkeaa liiaksi totutusta.

Strategia - analyysi osoitti mihin suuntaan brändien mielikuvia tulee kehittää, jotta ne hyötyvät S – ryhmän positiivisesta mielikuvasta. Lisäksi analyysi osoitti markkinalla olevan mielikuvallisen markkina aukon.

Ryhmällä oli käytössä tutkimus, missä kuvattiin kuluttajien sekä päättäjien suhdetta hotellibrändeihin. Nämä olivat TNS Atlas2008 sekä TNS Päättäjä Atlas 2008. Tutkimus selvitti kuluttajien ja päättäjien aikomusta ja toteutunutta käytöstä hotellibrändien käytön suhteen. Tutkimuksen perusteella brändien mielikuvat voitiin nähdä suhteessa kilpailijoihin. Edellisessä analyysissä esiin noussut hotellibrändien kehitystarve, ja sen suunta, saivat lisävahvistusta tutkimuksesta. Nyt tiedettiin mihin suuntaan mielikuvia pitää kehittää, ja missä brändit ovat nyt.



Kuvio 9. S – ryhmän brändihierarkia (S – ryhmän strategiasasto).

Ryhmä otti vielä kantaa tutkimuksen ja keskustelujen perusteella omien hotellibrändien kehittämiseen. Hotellibrändien tuli tukea S – ryhmän brändikokonaisuutta (kuvio 9), ja lähestyä valittuja asiakasryhmiä heidän asiakastarpeitaan vastaavalla brändimielikuvalla. Hotellibrändien suosittelijaryhmät saatiin selville Atlas tietojen avulla, ja heidän huomioiminen tuli korostua brändejä kehitettäessä.

Brändianalyysissä kyettiin näkemään brändihierarkian mukainen yhteys hotellibrändien ja muiden S – ryhmän brändien välillä, mutta asiakkaita ryhmän mielestä tulee edelleen lähestyä hotellibrändit edellä.

Markkinointianalyysissä ryhmä keskittyi arvioimaan nykyistä toimintaa ja sen kehittämistä. Nykyisten toimenpiteiden listaaminen oli ryhmälle kohtuullisen vaivatonta, mutta markkinoinnin muutostarvetta tunnistetun asiakastarpeen pohjalta oli vaikea kuvata. Tämä johtui siitä, että valittujen asiakasryhmien käyttäytyminen ja asiakastarpeet muuttuvat todeksi vasta sitten kun niistä saadaan jotain konkreettista tietoa. Ryhmän keskustelu keskittyi seuraaviin aiheisiin; markkinoinnin parempi kohdistettavuus asiakastietoon yhdistettynä, markkinointi kokonaisuuden yksinkertaistaminen, ydinviestin

kirkastaminen sekä markkinointihenkilöiden roolien selkiyttäminen. Ryhmän keskustelua eivät niinkään ohjanneet tunnistettu asiakastarve, vaan nykyiset käytänteet ja toimintamallit. Jotta keskustelu olisi käyty asiakastarvelähtöisesti, tunnistettu asiakastarve olisi pitänyt olla pilkottu konkreettisiksi asiakkaan tekemisiksi. Hyvänä esimerkkinä esimerkiksi asiakasryhmän kanavavalinnat tai paljonko mitään tiedotusvälinettä käyttävät kuukausittain.

Markkinointianalyysissä keskustelua hallitsivat nykyiset käytänteet ja niihin liittyvät haasteet. Analyysin tavoitteena oli ohjata keskustelua uusien mahdollisuuksien sekä markkinalla tapahtuneiden muutoksien äärelle.

4.5 Työpaja 3, kokonaisasiakkuuksien kehittämisen analyysit

Tunnistetut asiakastarpeet vaikuttavat asiakkuuksiin ja kehittävät myönteisesti kokonaisasiakkuuksien kehittymistä. Kolmas työpajapäivä piti sisällään kokonaisasiakkuus, - asiakasryhmä, - ja vaikuttavuusanalyysin.

Asiakkuus tarkoittaa taloutta, jotka säännöllisesti käyttävät S – ryhmän palveluita. Kokonaisasiakkuus määritellään talouden ostojen arvon, sekä palveluiden käytön laajuuden perusteella. Jotta asiakkuus nousee kokonaisasiakkuudeksi, täytyy talouden ostaa tietyllä euromäärällä kuukaudessa, sekä käyttää ryhmän palveluita tietyssä laajuudessa 12 kuukauden aikana. Kokonaisasiakkuudet ovat S – ryhmälle kaikkein parhaimpia asiakkaita. He käyttävät palveluita laajasti ja ovat sitoutuneita. Työpajassa ryhmälle esiteltiin tämän hetkinen kokonaisasiakkuustilanne. Kehitystä viimevuodesta oli tapahtunut positiiviseen suuntaan. Samalla kokonaisasiakkuuksien tavoite strategiakaudelle määriteltiin.

Henkilöasiakkaiden kohdalla kokonaisasiakkuus oli helppo määritellä ja tarkastella sovittujen kriteerien pohjalta. Ryhmälle muodostui selkeä kuva nykytilanteesta. Yritysasiakkaiden kohdalla ryhmä kohtasi vaikeuksia. Koska S – ryhmä on perinteisesti suuntautunut henkilöasiakkaisiin, eli asiakasomistajiin ja heidän palvelemiseen, ei ryhmässä ole yritysasiakkuuksille vastaavaa kriteeristöä kuin henkilöasiakkaille. Tämä vaikeutti selvästi ryhmän toimintaa, vaikka käytössä olikin yritysasiakkuuksien tietoja halutulta ajalta. Yritysasiakkuuksien tilastojen läpikäyminen antoi ryhmälle kuvan ny-

kyisten yritysasiakkaiden arvosta ja kehityksestä.

Kokonaisasiakkuusanalyysin lopuksi ryhmä arvioi tunnistetun asiakastarpeen mahdollisia vaikutuksia kokonaisasiakkuuksien kehittymiseen strategiakaudella. Koska numeraalisten kehityslukujen arvioiminen oli liian vaikeaa, ryhmä päätyi arvioimaan vaikutavuuden aikajaksoa. Kokonaisasiakkuusanalyysi esitti S – ryhmätasolla parhaimpien asiakkaiden kehityksen sekä mahdollisen potentiaalin mitä ei ole vielä täysimääräisesti pystytty hyödyntämään. Työpajassa ryhmälle ilmeni myös yrityskokonaisasiakkuuksia koskevat puutteet. Tämä estää esimerkiksi kysyntäalueiden ristiin tarkastelut yritystasolla.

Seuraavaksi tietoja tuli tarkentaa S – ryhmätasolta. Ryhmälle esitettiin alueosuuskauppatasoinen kokonaisasiakkuustilasto sekä kaikkien alueosuuskauppojen asiakkuuksien sijoittuminen RISC – asennekartalle kulutuskäyttäytymisen mukaan TNS Atlas 2008 hyväksi käyttäen. Esityksestä kävi ilmi, että ensimmäisessä työpajassa valitut asiakasryhmät painottuivat jokaisessa alueosuuskaupassa. Näiden ryhmien kulutuskäyttäytyminen valituissa hotelliketjuissa avattiin kulutuskäyttäytymisen avulla. Tiedoista voitiin nähdä kuinka eri asiakasryhmät ryhmittyvät alla olevien tietojen perusteella;

- kokeillut
- ei kokeillut
- preferoi
- neutraali
- hylkää

Kun todellinen kulutuskäyttäytyminen pystyttiin yhdistämään tiettyyn hotellibrändiin, voitiin sanoa, että kyseinen ryhmä allekirjoitti jo aiemmin tunnistetun asiakastarpeen ja kehityssuunnan brändin osalta.

Ryhmä vertasi vielä kaikkien kokonaisasiakkuuksien ja hotellibrändien yhteyttä korostaaksemme mahdollista potentiaalia. Ryhmälle esitettiin myös vertailun vuoksi ravintoloiden ja kokonaisasiakkuuksien suhde. Kävi ilmi että ravintolat pystyvät tavoittamaan kokonaisasiakkuudet huomattavasti hotelleja paremmin, joten hotelleja tulee kehittää valittujen asiakasryhmien tarpeista käsin. Asiakasryhmäanalyysi osoitti eri asiakasryhmien mielenkiinnon ja preferoinnin hotellibrändien suhteen.

Vaikuttavuusanalyysi on valittujen asiakasryhmien potentiaalin selvittämistä strategia-kaudella. Kun ensimmäisessä työpajapäivässä ryhmä selvitti kokonaispotentiaalia, nyt vastaava tehtiin valittujen asiakasryhmien kautta. Asia oli sikäli tärkeä, että kun valitut asiakasryhmät tiedettiin, tuli tavoite asettaa niiden kautta. Ryhmä arvioi potentiaalin asiakasryhmätasolla suomalaisten jakauman perusteella. Asiakasryhmän koko, toteutunut kulutus sekä valittu BKT skenaario muodostivat strategiakauden potentiaalin. Potentiaali kuvattiin koko strategiakaudelle.

Kun hotellibrändit lähestyvät asiakasryhmiä tiedostetusti eri tavalla, ryhmä arvioi käytännötoiminnan selkiytyvän nykyisestä. Vaikuttavuusanalyysi ei erotellut henkilö-, ja yritysasiakkuuksia, vaan käsitteli heitä kokonaisuutena. Tämä nähtiin ryhmässä heikkoutena.

4.6 Työpaja 4, palveluverkoston kehittämisen analyysit

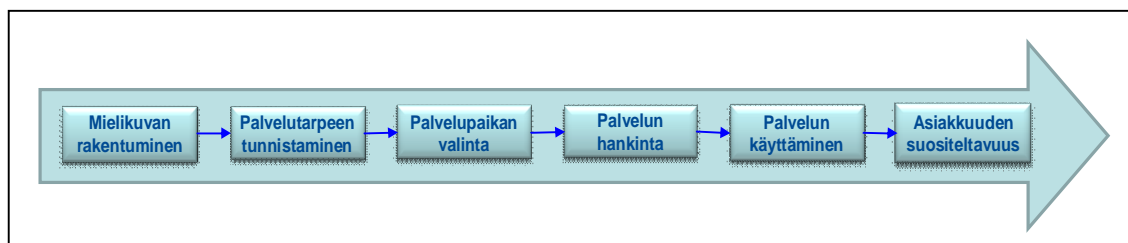
Kun puhutaan palveluverkostosta, tarkoitetaan paljon muutakin kuin pelkästään nykyistä toimipaikkaverkostoa. Asiakastarpeiden tulisi ohjata vahvasti verkoston kehittymistä. Työpaja 4:ssä käsiteltiin toimipaikkaverkosto, - sähköinen palveluverkosto, - ja arvoverkostoanalyysijä.

Ryhmä keskusteli aluksi nykyisestä toimipaikkaverkostosta ja kuinka se on rakentunut. Ryhmä totesi, että hotelliketjujen yksiköt ovat rakentuneet maakunnallisiin keskuksiin ja nyt myöhemmin myös ns. resort, eli vapaa – ajan kohteisiin. Käytännössä yksiköt ovat syntyneet vetovoimaisen vapaa – ajan kohteen, tai yritysostojen kautta. Hyviä esimerkkejä tästä ovat Sokos Hotel Levi tai Holiday Club Spa Hotel KatinKulta. Vetovoimaisia kohteita molemmat, mutta todennäköisesti liiketoimintapäätöstä ei tehty tutkitun asiakastarveselvityksen kautta valituille asiakasryhmille. Tämä oli ryhmän arvio.

Kun toimipaikkaverkostoa kehitetään, tulee huomioida myös Suomen ulkopuoliset asiakkaat. Varsinkin venäläisten osuus matkailijoista on suuri, joten se vaikuttaa ja näkyy jo maamme hotelleissa. Lisää haastetta ryhmän mukaan tulee vielä asiakkaiden liikumisen tarkastelusta. Harva hotellivieras on paikkakuntalainen, joten asiakkaiden ja asiakasryhmien tarkastelu tulee tehdä valtakunnallisella tasolla, nähdäkseen mistä valitut asiakasryhmät yksikköön tulevat.

Hotelleiden verkoston rakentaminen tulee nähdä ryhmän mielestä laajemmassa mittakaavassa. Koska harvoin, ainakin vapaa – ajanmatkalla, itse hotelli on ainoa syy matkaan. Asiakkaalle tulisi voida tarjota palveluita laajasti. Liikenneasema tai supermarket hotellin yhteydessä voisi olla hyvä ratkaisu tarpeiden tyydyttämiseen itse kohteessa, mutta myös palveluiden sijoittaminen asiakkaan matkan varrelle tulee ratkaista. Mitä laajemmin voimme asiakkaan mahdollisia tarpeita palvella, sitä paremmin se tukee myös hotellien toimintaa. Moni muu kysyntäalue hyötyy alueelle tulevista matkailijoista, joskus jopa hotellia enemmän, yksi ryhmän jäsenistä totesi. Valittuja asiakasryhmiä ja asiakkuuksien kehittymistä pitää seurata valtakunnallisella tasolla. Usean eri kysyntäalueen yhdessä muodostama palvelukokonaisuus nostaa myös hotellin kiinnostavuutta.

Sähköinen palveluverkosto varsinkin hotelleissa on keskeisessä roolissa. Koska nykyään asiakas voi tehdä varauksensa verkossa, tulee siitä luonnollinen osa liiketoimintaa, ei enää pelkkä irrallinen tarjoomakuvaus. Nykyisen verkoston kehittäminen pitää olla yhteydessä asiakkaan prosessiin (kuvio 10) ja koko palveluverkostokokonaisuus tulee kytkeytyä toteuttamaan asiakkaan prosessia, ei pelkästään sähköisen palveluverkoston. Asiakkaan prosessissa nähtiin, että mielikuvan rakentuminen ja palvelutarpeen tunnistaminen kyettiin toteuttamaan parhaiten ulkoisten sähköisten kanavien toimesta. Oleellista oli, että valittujen asiakasryhmien tavoittaminen ei onnistunut pelkästään omilla sisäisillä sähköisillä kanavilla, vaan siihen tarvitaan ulkopuolinen kumppani. Tarvittavan tiedon tästä antoi asiakasryhmien käyttämät sähköisten verkostojen tunnusluvut TNS Atlas 2008 tutkimuksessa. Omien kanavien roolia ei kuitenkaan väheksytty, vaan todettiin että niiden parempi hyödyntäminen tukee merkittävästi asiakastarpeiden tyydyttämistä.



Kuvio 10. S – ryhmän malli asiakkaan prosessista (S – ryhmän liiketoimintojen ketjuohjaus ja hankinta).

Vaikka ryhmä keskusteli pitkään ulkoisista sähköisistä palveluverkostoista, missään vaiheessa yhteisöllisyys ei noussut esille. Todettiin, että on kenties helpompi näkyä siellä missä asiakkaat jo nyt ovat, kuin houkutella heitä omille sivustoille. Ryhmän mielestä sähköisen palveluverkoston prosessin tulee edetä tunnettuuden kautta kokeiluun ja sitä kautta suositteluun asiakkuuteen.

Arvoverkostoanalyysin tehtävänä on hahmottaa kumppaneiden rooli asiakastarpeiden tyydyttämisessä. Ryhmälle esiteltiin ensimmäisenä nykyisten kumppaneiden asiakkuuksien jakauma kulutuskäyttäytymisen mukaan. Kumppaneiden asiakkuusjakauma oli hyvin samankaltainen kuin omien hotellibrändien, muutamaa lukuun ottamatta. Tästä syntyi keskustelu kumppaneiden roolista. Ryhmä päätyi siihen, että kumppaneiden tulee vahvistaa S – ryhmän palvelutarjontaa sekä kokonaismielikuvaa haluttuun suuntaan, joten kumppaneiden tulee omata samansuuntainen arvoviitekehys kuin mitä S – ryhmällä on.

Nykyiset kumppanit täydentävät S – ryhmän palveluita siellä missä omaa liiketoimintaa ei ole. Ryhmä korosti myös kumppaneiden roolia kokonaisasiakkuuksien kehittämisessä. Palveluverkostoa kehitettäessä, kumppaneiden rooli tulee määritellä. Kumppaniverkoston tulee tukea asiakkaan prosessia ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Kumppani voi sijaita myös S – ryhmän arvoviitekehysten ulkopuolella, mutta tällöin sille on määritelty jokin tietty tehtävä asiakastarpeiden tyydyttämisessä. Kumppaneiden arvomaailman tulee tukea ja täydentää S – ryhmän arvomaailmaa, ja sijoittua S – ryhmän vaikutusalueen reunalle.

4.7 Työpaja 5, konseptin syventämisen analyysit

Viimeisen työpajan tehtävänä oli käsitellä tunnistettujen asiakastarpeiden mahdollisuuksia verkostossa. Asiakastarpeet harvoin kohdistuvat vain yhteen ketjuun tai kysyntäalueeseen, joten asiaa tulee tarkastella laajemmin. Työpaja 5 sisälsi kysyntäalue, -konsepti, -sekä tarjooma – analyysit.

Tunnistettu asiakastarve tulee voida tyydyttää S – ryhmätasolla. Työryhmä kritisoi aluksi kysyntäalueanalyysiharjoitusta, koska heidän mielestään asiaa olisi voitu suo-

raan katsoa olemassa olevien ketjujen kautta. Tästä syntyi keskustelua, ja lopuksi ryhmän edustajat totesivat, että asiakastarvetta pitää voida tarkastella ilman tiukkaa yhteyttä jo olemassa oleviin ketjuihin tai verkostoon. Tämä sen vuoksi, että silloin ryhmä kykenee laajemmin havainnoimaan esimerkiksi uuden konseptin tai brändin tarvetta. Kysyntäalueet voivat vastata yleisesti tunnistettuun asiakastarpeeseen todennäköisesti entistä paremmin ja laajemmin, kunhan tarkastelua tehdään systemaattisesti ja avarakatseisesti. Samalla asiakastarpeiden hahmottaminen yli perinteisten toimialojen toimivat kehitysimpulsseina, joita harvoin toimialan sisältä näkee. Ryhmä teki harjoituksen, missä se pyrki asettamaan tunnistettua asiakastarvetta palveluiksi eri kysyntäalueille. Harjoituksessa käytettiin seuraavia tarjoomaluokituksia:

- Avaintarjooma (20 – 30 % tuotenimikkeistä)
- Perustarjooma (50 – 70 % tuotenimikkeistä)
- Täydentävätarjooma (10 – 30 % tuotenimikkeistä)

Tärkeää oli nähdä asiakastarpeen avaamat mahdollisuudet kysyntäalueiden näkökulmasta, ei kuinka nykyinen tarjooma tai yksittäinen tuote tuodaan uusille kysyntäalueille. Vaikka joskus ryhmällä oli vaikeuksia hahmottaa mihin kysyntäalueeseen asiakastarve kohdistuu, piti ryhmä kuitenkin analyysiä tarpeellisena.

Konseptianalyysissä ryhmän tehtävänä oli kytkeä asiakastarve ketjuun. Tehtävässä koettiin ensin helppona, mutta kun asiakastarpeen ja ketjun välistä yhteyttä ei ollut alun perin tarkasti määritelty, syntyi tulkintavaikeuksia. Erityisesti eri ketjujen tarjoomien määrittely oli ryhmälle vaikeaa. Ryhmä päätyi siihen, että esimerkiksi pelkkä mainonnallinen näkyvyys ei vielä riitä täydentäväksi tarjoomaksi missään konseptissa, vaan tuote pitää olla tavalla tai toisella myynnissä.

Konseptianalyysissä edellisen osion tarjoomamäärittelyt joutuivat vielä tarkastelun alle. Ryhmän mielestä tarjoomien määrittelyt eivät sopineet MaRan käytettäviksi, tästä syystä niiden luonnehdintaa jouduttiin muokkaamaan. Kun alkuperäinen tarjooma kuvaus käsitteli myytävissä olevia tuotenimikkeitä ja niiden laajuutta koko tarjoomasta, muutettiin tarjooma kuvaukset seuraavanlaisiksi:

- Avaintarjooma (kilpailuetu, erottaa ketjun kilpailijoista)
- Perustarjooma (palvelee laajaa asiakasryhmää)

- Täydentävätarjooma (laajentaa valikoimaa, paikallisuus, erottaa ketjun yksiköt toisistaan ja alueen kilpailijoista)

Sanalliset tarjoomakuvaukset pysyivät kokonaisuuden kannalta samoina, mutta tuotenimikkeitä koskevat määrittelyt poistettiin.

Tarjoomat vastasivat nyt paremmin MaRan käsitteitä, joten ryhmä syventyi päivän päätteeksi tarjooma – analyysiin. Aluksi piti tehdä hotellin tuotteista tarjooma luokitukset. Tämä aiheutti jälleen vilkasta keskustelua. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa määrittely voidaan tehdä nimikkeiden laajuutta ja arvoa määritellen, mutta huomattavasti vaikeampaa se on kun kyseessä on aineeton tuote, esimerkiksi hotellihuone. Tällaista ei ollut aiemmin tehty, joten ryhmän tuli saada aikaan tarjoomaluokitukset. Lähtökohdaksi valittiin huonetyypit sekä keskeiset hotelliin liittyvät elementit kuten esimerkiksi aamiainen. Näistä elementeistä ryhmä muodosti tarjoomaluokat viimeistä analyysiä varten. Tarjoomien määrittelyiden puute yllätti koko työryhmän. Ja koska tähän ei oltu varauduttu, aiheen käsittely vei päivästä kohtuullisen paljon aikaa.

Tarjooma – analyysin tärkein tehtävä oli asettaa asiakasryhmien tunnistettu asiakastarve ja tarjoomat vastakkain ja katsoa niiden potentiaali strategiakaudella. Jälleen kerran ryhmä törmäsi vaikeuksiin. Nyt käytössä ei ollut tarjoomien tietoja. Eli ryhmä ei tiennyt mistä tarjoomista nykyinen myynti on muodostunut. Ryhmän tarkoituksena oli tarkastella kunkin hotellibrändin tarjoomien ja asiakasryhmien potentiaalia, mutta nyt sitä ei voinut tehdä. Ryhmän mielestä tarjooma – analyysi pystyy tarjoamaan lisäarvoa, kunhan tarvittavat tiedot ovat käytössä.

Tarjoomien tulee ilmentää ja havainnollistaa tunnistettu asiakastarve sekä osoittaa valittujen asiakasryhmien potentiaali strategiakaudella.

5 KOKEMUKSET ASIAKKUUSPROSESSISTA

Työn tarkoituksena oli kerätä pilotointiryhmän mielipide asiakkuusprosessin etenemisestä sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Näitä olivat:

- Asiakkuusprosessimenetelmän arviointi
- Asiakasymmärryksen lisääminen
- Asiakstarpeiden ja potentiaalien tunnistaminen
- kokonaisasiakkuuksien kehittäminen

Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua, eli lomakehaastattelua. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina, yhtä lukuun ottamatta, joka tehtiin henkilökohtaisena haastatteluna. Haastattelut pyrittiin ajallisesti sijoittamaan mahdollisimman lähelle viimeistä työpajaa, jotta asiat olisivat ryhmäläisillä vielä tuoreessa muistissa. Viimeinen työpaja oli 11.6.2009, jolloin pilotointiin osallistuneet henkilöt saivat haastattelukysymykset ennakotutustumista varten. Heillä oli myös mahdollisuus esittää kysymyksiä haastattelusta, mutta tätä mahdollisuutta ei kukaan käyttänyt hyväkseen. Haastattelut tehtiin 15. – 18.6.2009 välisenä aikana.

Kysymyslomake laadittiin prosessin analyysien pohjalta, tarkoituksena saada tietoa kunkin prosessin suorituskyvystä ja niihin liittyvistä haasteista. Kysymyslomakkeen sisältöä ja laajuutta arvioitiin kahden projektiryhmän jäsenen sekä opinnäytetyön ohjaajan toimesta. Haastattelut on litteroitu yleiskieliselle tasolle.

Työssä tarkastellaan pilotointiryhmään kutsuttujen osallistujien (6henkilöä) sekä projektiryhmään kuuluneiden (3henkilöä) mielipiteitä työpajojen analyysistä, eli sisällöstä. Kutsutuista henkilöistä yksi ei osallistunut ensimmäiseen työpajaan, ja toinen henkilö jäi paitsi viimeisestä työpajasta. Muuten koko ryhmä oli kaikissa työpajoissa läsnä. Mikäli edellä mainittujen ryhmien arviot ja mielipiteet poikkeavat haastattelussa toisistaan, mainitaan siitä kyseisen kysymyksen kohdalla. Kysymykset luetellaan vielä ennen tulkintaa ryhmän kokonaisnäkemyksistä.

5.1 Asiakastarpeiden tunnistaminen

1. Miten ryhmä tunnisti asiakastarpeen tai asiakastarpeita?

Kysymyksen tavoitteena on arvioida asiakastarveanalyysin kyvykkyyttä ja tuotoksia. Neljä ryhmän jäsentä koki että itse konkreettinen asiakastarpeen määrittely jäi liian kevyeksi. He olisivat kaivanneet jonkin konkreettisen esimerkin tai aihion, jonka avulla asiakastarvetta olisi ollut helpompi mieltää ja käsitellä. Kolme ryhmän jäsenistä kuvasi asiakastarpeen löytyneen hyvin, vaikkakin karkealla tasolla. Eräs ryhmän jäsenistä totesi että aina kun on tutkittua tietoa käytettävissä, niin ryhmän työ helpottuu.

Ryhmä kaikesta huolimatta koki että Risc – asenne kartastolle tuotu kulutuskysyntää kuvaava Atlas tieto avasi hyvin suomalaisten matkailun liittyviä muutoksia. Vaikka konkreettinen asiakastarve jäi vielä määrittelemättä ja kuvaamatta, luonnehdittiin analyysejä useasti mielenkiintoiseksi ja opettavaiseksi. Mm. suomalaisten kehittyminen asennekartastolla oli uutta asiaa. Menetelmä koettiin uudeksi ja systemaattiseksi tavaksi käsitellä asiakastarpeita karkealla tasolla.

Mehän lähdimme liikkeelle hyvin yleisellä tasolla matkailusta ja se avattiin kyllä ihan kivasti, että mikä se tarvemaailma voisi olla. Mutta vasta kun päästään siihen konkretiaan kiinni, niin siihen ihmiset osaavat vasta ottaa kiinni.

2. Miten ryhmässä tunnistettiin oma- ja kilpailijoiden asema suhteessa asiakastarpeeseen?

Ryhmä arvioi toimintaympäristöanalyysiä osittain puutteelliseksi. Kaksi henkilöä olisi toivonut laajempaa näkökulmaa toimintaympäristön tarkastelun pohjaksi. Heille pääkilpailijoiden mukana olo ei ollut riittävä. Keskustelussa todettiin että analyysissä saatetaan sulkea silmät jo tässä vaiheessa potentiaaalilta. Esimerkiksi sukulaisten sohvamajoitukset ja vuokramökit olisivat laajentaneet potentiaalinäkökulmaa. Useimmat olivat kuitenkin sitä mieltä että nykyinen laajuus oli riittävä tunnistamaan suurimpien toimijoiden asemat markkinoilla. Eräs projektiryhmän jäsen totesi että mikäli analysoitavia toimijoita olisi ollut enemmän, olisi toimijoiden välisiä suhteita ollut vaikea nähdä.

Omien - ja kilpailijoiden hotellibrändien sijoittaminen asennekartastolle toi monille yllätyksiä. Se mitä oletettiin, ei pitänytkaan paikkaansa kulutuskäyttäytymisen mukaan. Esim. Sokos Hotelleiden ja Scandic Hotelsin välinen ero oli merkittävä. Vaikka suurin osa kartalle asemoiduista brändeistä sijoittui kartastossa samalle alueelle, piti ryhmä analyysiä varsin hyvänä.

...eli nyt pystyttiin hyvinkin kulutuskäyttäytymisen pohjalta tunnistamaan, että minkä tyyppinen kulutuskäyttäytymisero on niissä meidän ketjuissa ja kilpailijoiden ketjuissa, joita pilotti varsinaisesti koski.

Ryhmä totesi myös että epätodennäköistä on, että joku kilpailijoista suuntaisi tarjoamaansa Risc – luokituksen nopealiikkeisille ja näkemyksellisille ryhmille.

3. Kuinka asiakastarpeista johdettu potentiaali (€) osoitettiin prosessissa?

Vaikeutta markkinapotentiaalianalyysiin toi se, että ryhmällä ei ollut käytössä annettuja lukuja esim. työmatkustuksesta. Kolme ryhmän jäsentä kuvasi tehtävää todella vaikeaksi. Mm. tietolähteen merkityksen roolia korostettiin ja samalla todettiin että nyt käytössä ollut Tilastokeskuksen tiedoista saatu kantaluku oli vuodelta 2007. Tämä loi epävarmuutta. Kokonaispotentiaalin hahmottamisessa oli aluksi vaikeuksia, mutta kun kantaluvut saatiin asetettua, strategiakaudella käytettävät EVA:n strategiat olivat ryhmän mielestä erinomainen apuväline. Strategiakaudelle valitun skenaarion mukaan havainnollistettiin kokonaispotentiaali, ja siitä johdettiin prosentuaalinen tavoite, joka mukautuu ryhmän mielestä hyvin suhdanteiden vaihteluun sekä kuvaa saavutettavissa olevaa potentiaalia. Ryhmä korosti että tavoitteiden tulee olla jatkossakin määritelty prosenttiosuuksiksi markkinasta, ei pelkästään euromääräinen tavoite. Tavoitteen oli asettanut MaRa – kaupan johtaja.

5.2 Mielikuvan rakentaminen

4. Millainen yhteys on asiakastarpeiden ja nykyisen strategian välillä?

Strategianalyysivaihetta ryhmä kuvasi herättäväksi. Ryhmä koki, että strategian tulisi ottaa vahvasti kantaa asiakastarpeisiin. Toisin sanoen, strategian tulisi rakentua asiakastarpeiden pohjalta, ei liiketoiminnan prosessien lähtökohdista kuten nyt. Ryhmä oli yksimielinen siinä että nykyisessä strategiassa asiakastarpeet eivät ole riittävän keskeisessä asemassa. Strategian ja asiakastarpeen välistä yhteyttä kuvattiin useasti sanoilla heikko tai löyhä. Strategian ja asiakkuusprosessin tulisi kytkeytyä tiukasti toisiinsa, mahdollistaen samalla strategian ”haastamisen”.

*Toisaalta tietenkin tämä olisi hyvä myös tunnistaa niitä tarpeita vähän irtikin siitä strategias-
ta, se ei saa kuitenkaan olla niin, että se olemassa oleva strategia täysin ohjaa tätä keskus-
telua, vaan täytyy olla myös mahdollisuus, että tämä voi haastaa sen strategian. Tämä on
mielestäni tärkeä näkökulma, että tällekin tosissaan annetaan se mahdollisuus, muuten ol-
laan tavallaan oman strategian vankeja, vaikka saatettaisiinkin löytää joitain toisentyypisiä
tarpeita tai ratkaisuvaihtoehtoja.*

Analyysissä ryhmä huomasi, että nykyinen strategia määrittelee tulevaisuuden kulu-
tuskäyttäytymisen eritavalla kuin käytössä olleet tutkimukset. Tätä pidettiin tärkeänä
löydöksenä, ja ryhmä uskoi RISC – analyysin sekä Atlas - kulutuskäyttäytymistutki-
muksen tulosten kuvaavan tulevaisuuden käyttäytymistä paremmin.

Strategian tulisi ryhmän mielestä asemoida brändit suhteessa markkinaan ja kilpaili-
joihin. Ryhmä koki suurta epävarmuutta asemoidessaan brändejä markkinaan ilman
strategian ohjeistusta, jota erityisesti kaivattiin analyysin tueksi.

5. Miten strategia ohjaa prosessissa esiintyneiden brändien mielikuvatavoitetta?

Brändianalyysin pohjalta ryhmä havainnollisti puutteen mielikuvatavoiteasetannassa.
S – ryhmän brändien sekä prosessissa esillä olleiden hotellibrändien tehtävät ja mie-
likuvatavoitteet eivät ole kirkkaat. Prosessin arvo osoittautui erään ryhmän jäsenen
mielestä juuri tässä, että se kykeni osoittamaan puutteen brändien mielikuvatavoit-
teissa. Brändien tavoitteellinen, selkeä ja rohkea mielikuva – asemointi vähentävät
tulkinnan vääriä mahdollisuuksia sekä vähentävät ristiriitoja arjessa.

Harjoituksessa käytetty Bowmanin strategiakello (Johnson & Scholes 1999, 269 -
285) oli monen mielestä hyvä tapa käsitellä mielikuva asemointeja, mutta siihen toi-

vottiin lisäksi hintamielikuvatutkimusta, selkiyttämään brändien välisiä suhteita. Ryhmässä todettiin, että myös tässä vaiheessa strategiatyö ja asiakkuusprosessi tulisi kytkeytyä vahvasti yhteen, asemoiden brändeille mielikuvatavoitteet. Strategia ei tällä hetkellä ohjaa tarpeeksi brändien mielikuvatavoitetta. Osasyynä tähän tietysti voi olla että ainoastaan Sokos Hotels brändi on S – ryhmän kokonaan omistama, Radisson Blu ja Holiday Club ovat yhteistyön kautta edustettavia brändejä.

Mitenkäs se voi ohjata jos siellä ei ole sanottu että mitä ne brändit on.

6. Miten markkinointia tehdään prosessin mukaan asiakaslähtöisesti(= etsimään palveluita asiakkaille, eikä asiakkaita tuotteille) tunnistetun asiakastarpeen pohjalta?

Tässä analyysissä ryhmä koki vaikeuksia. Markkinointianalyysin sisältö oli vaikeasti hahmotettavissa, ja keskustelua ohjasi monien mielestä nykytilanne, eli miten markkinointia tehdään tällä hetkellä. Yksi osallistujista ei edes kunnolla muistanut analyysiin liittynyttä keskustelua tai sen sisältöä, kuin vasta autettuna. Ryhmä keskusteli henkilöasiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin liittyvistä markkinointitoimenpiteistä, ja totesi, että henkilöasiakkaille suunnattua markkinointia tulee edelleenkin tehdä mainonnan keinoin ja yritysasiakasmarkkinointia henkilökohtaisen myyntityön kautta. Kaksi ryhmän jäsentä kritisoi analyysissä henkilöasiakkaiden ja yritysasiakkaiden käyttäytymisen tasapäistämistä, koska heidän mielestään ryhmien välinen käyttäytyminen ostotilanteessa on erilaista.

Ryhmä ei päässyt keskusteluissa siihen, että markkinointia olisi tarkasteltu asiakastarpeista käsin, vaan nyt niiden tarkastelu jäi ainoastaan nykytoimenpiteiden tarkasteluksi.

Tällä hetkellä en näe sitä, kuinka sitä markkinointia ja viestintää tehdään, vaan enemmänkin näen sen sillä tavalla, että viestintä on ketju- ja aluelähtöistä. En näe sitä, miten viestintä pohjautuu asiakastarpeeseen, vaan enemmänkin siihen, että eritellään, mitä tarjoomaa meillä olisi asiakkaille.

5.3 Kokonaisasiakkuuksien kehittäminen

7. Miten kokonaisasiakkuuksia kehitetään prosessin tuottaman tiedon perusteella?

Termi kokonaisasiakkuus ei ollut kaikille ryhmän jäsenille tuttu. Kun termi avattiin tarkemmalle tasolle, tuli epäselvyyttä palvelukori käsitteestä, joka ei ollut ryhmäläisille entuudestaan tuttu. Vaikka sen sisältö selitettiin ja avattiin, asiaa oli vaikea hahmottaa palvelukorin kautta, koska aikaisemmin asiaa oli käsitelty termillä pisteluokka, jonka useimmat ryhmän jäsenistä muistivat. Kokonaisasiakkuus oli kokonaisasiakkuusanalyysissä ryhmän mielestä henkilöasiakkaissa kuvattu riittävän tarkalla tasolla, vaikkakin ryhmä totesi että kokonaisasiakkuuden kriteerejä tulisi tarkistaa koska viimeinen tarkistus on tehty useita vuosia sitten. Esimerkiksi kerran vuodessa ravintolassa käyvä asiakas ei ryhmäläisten mielestä ole niin sitoutunut että kokonaisasiakkuuden kriteereiden tulisi täytyä. Parempi aikamääre tässä olisi erään ryhmäläisen mielestä yksi kuukausi. Sen sijaan yritysasiakkaille ei ole olemassa kriteeristöä kokonaisasiakkuudesta. Tämä nähtiin selvänä puutteena. Ryhmä näki nykyisissä kokonaisasiakkuuksissa potentiaalia, mutta totesi että kriteereiden uusimien helpotaisi kokonaisasiakkuuksien johtamista ja kehityksen seuraamista. Nykyinen 12 kuukauden seurantajakso ei ole riittävä, eli se ei kerro vielä riittävästi sitoutumisesta. Matkailu - ja ravitsemiskaupan mahdollisuudet kehittää kokonaisasiakkuuksia tunnistettiin ryhmässä hyviksi.

Jotta voitaisiin puhua kokonaisasiakkuudesta, pitäisi henkilö-, - yritys-, - ja yhteisöasiakkaita voida käsitellä samalla tavalla. Menetelmänä voisi toimia nykyiseen tapaan kanta-asiakaskortti, joka olisi suunnattu myös yritys ja yhteisöasiakkaille. Ryhmä näki tässä suuren mahdollisuuden kokonaisasiakkuuksien kehittämisessä.

8. Miten ryhmä valitsi halutut asiakasryhmät tuotetun tiedon perusteella?

Asiakasryhmäanalyysiin liittyvään kysymykseen vastaaminen oli muutamille ryhmän jäsenille haasteellista. Muutama ei edes muistanut kuinka ryhmä asiakasryhmät valitsi. Muut kyllä muistivat että valinta oli helppo tehdä, asiakasryhmien koon ja suomalaisten asenne – ja kulutuskehityksen perusteella. Ryhmä valitsi RISC – luokituksen mukaan vakiintuneet ja mukavuudenhaluiset asiakasryhmikseen, koska S - ryh-

mä on valtakunnallinen toimija ja tarvitsee suurimmat asiakasryhmät riittävän volyymin saavuttamiseksi. Eräs ryhmän jäsen otti yritysasiakkaan roolin esille ja kyseenalaisti sen sopimisen näihin asiakasryhmiin. Hänen mukaan yritysasiakkaan asiakastarpeet ovat erilaiset kuin valittujen asiakasryhmien. Tähän näkemykseen useat ryhmän jäsenistä yhtyivät.

Analyysin valintoja ei todennäköisesti muistettu sen vuoksi, että jo aiemmin, nämä kaksi ryhmää jo erottautuivat selvästi muista, ja että ryhmä oletti automaattisesti niiden olevan jo valittuja asiakasryhmiä.

9. Miten valitun asiakasryhmän arvo(€), ja asiakkaan arjessa toivottu muutos havainnollistettiin?

Vaikuttavuusanalyysissä ryhmän mielestä hyvää oli se, että valitut asiakasryhmät ”irrotettiin” kokonaispotentiaalista, ja strategiakauden potentiaalia tarkasteltiin ryhmien kautta. Ryhmälle tuli selkeä kuva siitä mitä potentiaalia ryhmien kautta on mahdollista strategiakaudella saavuttaa, ainakin henkilöasiakkaissa. Asiakasryhmien valinta myös selkiyttää toimintaa ryhmän jäsenten mielestä. Yritysasiakkaiden kytkeminen samoihin asiakasryhmiin ei sen sijaan ollut ryhmän mielestä luontevaa. Ryhmään kutsuttujen edustajien mielestä yritysasiakkaan käyttäytyminen ostotilanteessa on erilaista kuin henkilöasiakkaan, joten niitä ei voi käsitellä henkilöasiakkaiden tapaan. Projektiryhmän mielestä taas ostokäyttäytyminen noudattelee pitkälle samaa tapaa kuin henkilöasiakkaissa. Tässä syntyi näkemysero näiden kahden ryhmän välille. Ilman parempaa menetelmää, yritysasiakkaatkin liitettiin RISC – luokituksen mukaan vastaaviin ryhmiin.

Kritiikkiä ryhmältä tuli siitä, että nyt pois suljettiin koko potentiaalin mahdollisuus. Olisi ollut hyvä kuljettaa koko potentiaalia rinnalla muistuttamassa siitä, että mitä mahdollisuuksia on. Myös asiakastarpeen konkreettisempi kuvaus olisi yhden ryhmäläisen mielestä auttanut tässä harjoituksessa.

Asiakkaan arjessa toivottua muutosta ei ryhmän mielestä kuvattu lainkaan, tai ei ainakaan riittävästi. Alla oleva kommentti kenen pitää muuttua ja miten kuvaa hyvin asian puutteellista käsittelyä.

Niin, tai pitäisikö meidän muuttua että he käyttäisivät meitä enemmän. [nauraa] Jos meidän asiakkaista 46 % on vakiintuneita, vakiintuneen elämässä pitää olla aika syvällä mukana että se katsoo aiheelliseksi muuttaa käyttäytymistään. Jos esim. yöpyy kerran vuodessa, miksi se muuttaisi käyttäytymistään jos me emme tuo mitään lisäarvoa sen elämään.

5.4 Palveluverkoston kehittäminen

10. Miten toimipaikkaverkostoa kehitetään valitun asiakasryhmän tarpeiden perusteella?

Verkoston kehittämisessä keskeisintä ryhmäläisten mielestä oli se, että verkostoa kehitetään asiakastarpeista käsin. Tämä tarkoittaa sitä, että toimipaikkaverkostoa analyysissä ihmisten liikkumisen johtavat tarpeet tulee selvittää, ja rakentaa verkosto tukemaan niitä tarpeita jotka liikuttavat ihmisiä. Analyysissä apuna olleet kokonaisasiakkuuskartat Suomesta eivät ryhmäläisten mielestä riittäneet analyysin tukimateriaaleiksi, vaan tarvittiin tietoa siitä mistä syystä ihmiset matkustavat ja miten he kohteensa valitsevat niin henkilö, - yritys, - kuin yhteisöasiakkaan roolissa. Tämän ryhmä perusteli sillä, että hotelli on harvoin perimmäinen syy matkaan, vaan se voi olla esim. mielenkiintoinen kohde, työ ym. mikä edellyttää yöpymistä vieraalla paikkakunnalla.

Joo, tästä käytiin keskustelua ja on tietysti oleellinen keskustelu ja mihin pitäisi päästä varmaan vielä syvemmälle, että tätä verkostoa ei pidä tarkastella pelkästään kartalta että on taiseesti ympäri Suomen pisteitä eli hotelleja. Vaan sitä pitäisi katsoa niin, että miten ihmiset liikkuvat. No tietysti vapaa-ajan hotellit, niin eihän Nilsissä oleva Tahkovuori palveleva hotelli palvele Nilsiläisiä matkailijoita. Siitä puhuttiin, että miten siihen pääsisi kiinni, että miten ihmiset liikkuvat. Verkostoa pitäisi kehittää sen perusteella että mihin ihmiset luontevasti liikkuu.

Ryhmä totesi että nykyverkostoa on rakennettu enemmän verkoston laajentamisen ja vetovoimaisen kohteen perusteella, kuin tutkitun asiakastarpeen pohjalta.

11. Kuinka sähköisiä palvelukanavia tulisi kehittää tunnistetun asiakastarpeen pohjalta?

Nykyinen tilanne on ryhmän mielestä se, että sähköisille kanaville ei ole asetettu selkeää tavoitetta ja roolia. Ja koska strategia ei määrittele asiakastarvetta konkreettisesti, ei myöskään sähköisiä kanavia voida rakentaa vastaamaan tarpeeseen. Nyt ne vastaavat useaan eri yksittäiseen tarpeeseen ja johdonmukaisuus puuttuu. Sähköisten kanavien tulisi ryhmän mielestä ensisijaisesti auttaa brändien tunnettuuden lisäämisessä ja sitä kautta kokeiltavuuden positiivisessa kehittämisessä. Tunnettuutta voidaan ryhmän mielestä nostaa parhaiten siellä missä valitut asiakasryhmät luontevasti viikoittain käyvät. Tähän eivät riitä omat sähköiset kanavat, vaan näkyvyyttä tulee hakea myös omien kanavien ulkopuolelta. Keskusteluissa S – matkat.fi internet - portaali nousi esimerkkinä esille ja havainnollistamisen välineeksi.

Ryhmässä kaivattiin myös ulkopuolisen asiantuntijan apua. Koska kukaan ryhmän jäsenistä ei ole sähköisten kanavien asiantuntija, olisi sellaiselle ollut käyttöä. Kuinka sähköiset kanavat tulevat muuttumaan ja kehittymään, sekä mihin kannattaa panostaa tulevaisuudessa tyyppiset kysymykset jäivät ilman vastauksia. Eräs ryhmän jäsenistä myös olisi toivonut että sähköisiä kanavia olisi tarkasteltu myös hankintapaikkoina, ei vaan näkymisen ja tunnettuuden kannalta. Tämä olisi ollut varsin luontevaa hotelliyöpymisten kannalta. Sähköisten palvelukanavien kehittämisessä myös yhteisöllisyyden huomioiminen koettiin tärkeäksi.

12. Miten prosessissa osoitettiin millaiset yritykset soveltuvat oman yrityksen kumppaneiksi?

Monikanava - analyysissä pyrittiin selvittämään kumppaneiden rooli asiakastarpeiden tyydyttämisessä. Ryhmä totesi, että kumppaneiden roolina on tukea omaa liiketoimintaa, kehittää positiivista mielikuvaa sekä tuoda lisäarvoa asiakkaillemme. Kumppaneiden tulee kuitenkin differoitua meidän omasta liiketoiminnasta. Mikäli kumppanin liiketoiminta on samankaltaista kuin omamme, emme tarvitse kumppania koska voimme tuottaa palvelun itse. Meillä on jo osaamista siltä alueelta. Kumppanin pitää tuoda siis myös jotain uutta osaamista ja tarjontaa asiakkaille niillä tarvealueilla, joilla

emme itse toimi. Kumppanin ei tarvitse tavoittaa samoja asiakasryhmiä kuin oma liiketoimintamme, kunhan se kehittää kokonaisasiakkuuden kehittymistä.

Eräs ryhmän osallistujista kertoi, että hänen mielestään ryhmä vältteli kannanottoja kumppaneista, koska riittävää tutkimustietoa tai määritelmää kumppaneiden roolista ei ollut. Prosessissa omat ja kumppaneiden brändit havainnollistettiin Bowmanin Strategiakelloa (Johnson & Scholes 1999, 269 - 285) käyttäen. Ryhmä sijoitti brändit kartalle havaintojen ja arvioiden perusteella, ja määritteli että kumppaneiden tulee sijoittua oman liiketoiminnan ulkokaarelle.

5.5 Konseptin syventäminen

13. Kuinka tunnistettua asiakastarvetta käsiteltiin yli perinteisten liiketoimintarajojen?

Ryhmän mielestä kysyntäalueittainen tarkastelu avasi näkemään tunnistettujen asiakastarpeiden mahdollisuuksia. Kysyntäalueanalyysi toimii ryhmän mielestä sisäisen yhteistyön impulssina ja uusien ideoiden lähteenä. Jos jollakin kysyntäalueella havaitaan asiakastarpeen vaikutuksia myös muilla kysyntäalueilla, niin silloin asiakastarpeen mahdollisuuksia tulisi käsitellä myös siellä. Nykyisen liiketoiminnan kehittämien yhdessä muiden liiketoiminnan edustajien kanssa on analyysin parasta antia.

Niin, ja se tavallaan meni lähemmäksi sitä asiakastarvettakin, koska se tarvehan ei ole välttämättä sidottu mihinkään tiettyyn, eli että majoitus ei esimerkiksi välttämättä tarkoita, että sen täytyy olla juuri hotelli. Sen takia katsottiin juuri siitä asiakastarpeesta lähtien.

Analyysin sisältämät harjoitukset tehtiin kahdessa ryhmässä, ja eräs osallistuja mainitsi ryhmien käsitelleen asiaa eri näkökulmista. Toisessa keskustelua ohjasivat nykyiset toimintamallit ja ehkä korostetut arkirealiteetit, kun toinen ryhmä taas pyrki hakemaan rohkeasti uutta näkökulmaa ja mahdollisuutta kehittyä.

Ryhmä oli yksimielinen siitä, että asiakastarpeen tulee ohjata liiketoiminnan kehittymistä yli perinteisten liiketoimintarajojen. Tarjoomien kautta tulee taas tunnistaa mitkä kysyntäalueet toimivat asiakastarpeen suhteen jakelukanavina, ja mitkä toteuttavina kokonaisuuksina.

14. Miten konsepteja prosessin mukaan kehitetään valittujen kohderyhmien ja tunnistetun asiakastarpeen pohjalta?

Osa ryhmän jäsenistä arvosteli tämän analyysin päällekkäisyyttä edellisen kanssa. Konseptianalyysissä pyrittiin katsomaan mihin ketjuihin asiakastarve voidaan liittää, joten analyysin tarpeellisuutta aluksi epäiltiin. Joka tapauksessa ryhmä arvioi asiakastarpeiden ja tarjoomien pohjalta missä ketjuissa tunnistettua asiakastarvetta voidaan tyydyttää. Vaikeaksi harjoituksen teki tarjooma käsitteen vieraus sekä sen puutteellinen määritelmä. Erityisesti palveluun liittyvät asiat koettiin vaikeaksi liittää tarjoomamäärittelyyn. Määritelmä juontaa päivittäistavarakaupan toimialalle, joten se ei sellaisenaan istunut ryhmän työvälineeksi. Tässä vaiheessa myös yhteistä käsitteistöä kaivattiin selkiyttämään ajatuksia. Ryhmä totesi että tarjoomien kautta konsepteja on luontevaa kehittää, asiakastarvetta vasten, mutta sitä ennen pitäisi laatia yöpymisen tarjooma, jonka pohjalta sitten koottaisiin eri hotellibrändien tarjoomat. Ja koska tätä työtä ei ollut tehty, jäi ketjukohtaisten tarjoomien määrittely kevyeksi. Ryhmän mielestä tämän analyysin löydös oli se, että tarjoomat tulee määritellä yhteisten määritysten mukaisesti.

Niihin määritellään ne avain-, perus- ja täydentävät tarjoomat sen mukaan, miten avain- ja perus- ja täydentävän tarjooman yhdistelmällä voidaan täyttää asiakkaan tarpeet, ja toisaalta vielä differoitua kilpailijoista. Toisaalta vielä jos siinä alussa olisi konkretisoitunut ne tarpeet, niin se olisi varmaan edistänyt vielä tätäkin kohtaa.

15. Miten prosessin tiedon perusteella tuotetaan enemmän lisäarvoa asiakkaille tarjooman muodossa?

Tarjooman määrittely hallitsi edelleen ryhmän keskustelua. Ryhmän mielestä tarjoomien kirkastamisen jälkeen tarjoomat auttavat konsepteja paremmin huomioimaan asiakastarpeita sekä differoitumaan toisistaan. Ryhmä näki että tarjoomien kautta päästään käsiksi aitoihin asiakastarpeisiin ja tunnistetaan mitkä asiat tarjoomien muodossa ovat konseptin ydinasioita. Haasteena tuli esille se, että mm. hotellimajoituksessa asiakkaalla on harvoin selkeä tarve esim. kahden hengen huoneelle, vaan

hänellä tarve majoitusratkaisulle, mikä lisää haastetta tarjoomien rakentamisessa. Myös sellaiset palvelut joista ei erikseen veloiteta, mutta mitkä kuuluvat oleellisesti hotelliyöpymiseen, esim. vastaanottopalvelut, pitää kyetä pukemaan tarjoomiksi. Eräs ryhmän jäsenistä mainitsi että nykyinen toiminta on jo vastaavanlaista, mutta systemaattisuus ja tarjoomaluokittelut puuttuvat. Systemaattisuutta ja toimialojen läpi menevää luokittelua pidettiin yleisesti hyvänä kehityssuuntana.

5.6 Asiakkuusprosessin laatu ja hyödynnettävyys

16. Miten asiakkuusprosessi kasvatti asiakasymmärrystäsi?

Ryhmä koki että asiakkuusprosessin teoreettinen ja valtaosin tutkittuun tietoon perustunut lähestymistapa oli oikea ja asiakasymmärrystä lisäävä. Prosessia kuvattiin oppimisprosessiksi ja muistutukseksi siitä, ketä varten työtä tehdään. Asiakkaan. Asiakasymmärrys laajeni monen mielestä koska asiaa käsiteltiin niin monesta eri näkökulmasta. Eräs ryhmän jäsenistä toivoi että prosessissa korostettaisiin aina tulevaisuuden mahdollisuuksia, eikä liikaa sitouduttaisiin nykyisiin realiteetteihin. Myös S – ryhmän asiakasomistajatiedon sekä RISC – tiedon yhdistämistä olisi ryhmässä toivottu. Tämä ei kuitenkaan ollut vielä mahdollista.

Ja sitten toisaalta se, että oikeasti, jos me puhutaan oli se mikä tahansa meidän ravintola tai hotelli tai toimipaikka, tai uuden ketjun perustaminen, nimeähän pitäisi miettiä hyvin pitkälti, että kenelle sitä ollaan tekemässä ja ymmärtää sitä asiakasta huomattavasti paremmin kuin mitä me nykyään tehdään.

Asiakkuusprosessin tavoite, asiakasymmärryksen lisääminen, toteutui ryhmän mielestä hyvin.

17. Miten laadukkaasti asiakkuusprosessi kykeni tunnistamaan potentiaalia?

Ryhmän mielestä karkealla tasolla potentiaalia tunnistettiin, mutta paljon jäi myös ulkopuolelle. Esimerkiksi muiden kuin hotellissa yöpyvien potentiaali jäi kartoittamatta kokonaan. Jo alussa rajausta hotelliyöpyvien tarkasteluun ryhmän jäsenten mielestä

rajasi liikaa potentiaalin tunnistamista kokonaisuutena. Hotelliyöpyymisten kohdalta se tunnistettiin, mutta vain henkilöasiakkaiden osalta. Yritysiasiakkaiden kohdalta ryhmä ei kyennyt tunnistamaan potentiaalia riittävällä tasolla. Asiakaspotentiaalin tunnistaminen ei toteutunut toivotulla tavalla.

Se tunnisti potentiaaliaihioita ja suuntia, mutta ei me päästy minun mielestä riittävän syvälle siinä mitä se tarkoittaa euroina. Että miten paljon jollain on aidosti potentiaalia olemassa. Että menttiin aika keskiarvoluvuilla.

Varmaan tässäkin olisi auttanut se, että jos se asiakastarpeen näkökulma olisi paremmin pystytty pitämään mielessä siinä joka askeleella. Varmaan kun on niin pitkä prosessi ja mennään palasissa, niin on vaikea pitää kaikki asiat koko ajan mielessä, mutta kuitenkin kun se potentiaali tulee juuri siitä tarpeesta, niin se olisi ollut tärkeä.

18. Miten asiakkuusprosessimallia voidaan toteuttaa alueosuuskaupoissa?

Ryhmän mielestä asiakkuusprosessin hyödyntäminen alueosuuskaupoissa on mahdollista, kuten tässäkin pilotissa. Sen tulisi olla ns. jatkuva prosessi johon koko alueosuuskaupan johtoryhmä sitoutuu, eikä kertaluonteinen projekti. Asiakastarpeita tulisi ryhmän mielestä lähestyä oman alueen asiakkaiden asenne, - ja kulutuskäyttäytymisen lähtökohdista ja pyrkiä tunnistamaan heidän tarpeita. Esimerkiksi hotelli yöpyymisten kohdalta se voisi jopa helpottaa asiaa, kun ei tarvitse tarkastella asiaa valtakunnallisella tasolla, vaan voi keskittyä vain ns. omiin yksiköihin, eräs ryhmän jäsenistä totesi. Myös yhteistyö sekä asiakkuusprosessin aikataulut onnistuu ryhmän mielestä helpommin alueosuuskauppa tasolla. Sen sijaan yritys, - ja yhteisöasiakkaiden tarpeiden tunnistaminen nähtiin yhtä mahdottomaksi kuin mitä tässä pilotissa, johtuen tiedon ja määrittelyjen puutteesta.

Sitähän voi hyvinkin toteuttaa alueosuuskaupoissa, varsinkin kun me puhutaan asiakasomistajien palvelusta, se on aina hirveän helppoa. Mutta sitten vaikeus tulee aina kun mennään B2B:hen. Ihan samalla tavalla kuin tässä meidän prosessissa, me olimme ihan vahvoilla, kun puhuttiin kuluttaja-asiakkuudesta mutta sitten meillä alkoi mielestäni hyydyttävä taistelu, että mitä.

19. Miten asiakkuusprosessimallia voidaan toteuttaa ketjuohjauksissa?

Myös ketjuohjausten välineenä asiakkuusprosessi nähtiin hyödyllisenä. Aina kun konseptia kehitetään tai päivitetään, tulisi asiakkuusprosessi tehdä ensin. Tällä varmistettaisiin asiakastarpeiden huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä valtakunnallisella tasolla. Asiakastarpeiden tuli erään vastaajan mukaan myös vaikuttaa ryhmän sisäiseen organisoitumiseen. Mikäli asiakastarpeet oleellisesti muuttavat, tulee myös organisaation rakennetta arvioida sen perusteella. Prosessin toivottiin nopeutuvan tulevaisuudessa jotta siitä tulisi aidosti työvälinen ketjuohjausten käyttöön. Tämän lisäksi sen nähtiin olevan hyvä apuväline asiakkuusjohtamiseen ketjuohjauksissa.

Mielestäni asiakkuusprosessin tulee olla ketjuohjauksessa yksi asiakkuusjohtamisen ydintyövälineitä. Nimenomaan kartoittaa asiakastarpeita, luoda asiakasymmärrystä ja sen kautta luoda tarjoomapotentiaalia ketjulle ja sen kautta sitten alueille ja toimipaikkoihin.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakkuusprosessi menetelmänä toi esille monia löydöksiä sekä kehityskohteita. Aiheen käsittelyn systemaattisuus, sekä tutkittuun tietoon perustuvat lähdemateriaalit olivat oikea tapa lähestyä aihetta. Menetelmän ainoat kriittiset kommentit osallistujilta koskivat eri analyysien asiayhteyksistä sekä prosessissa käytettyä uutta terminologiaa tai käsitteitä. Prosessiin käytetty aika ja ryhmän koko olivat oikeat pilotointiin, mutta tulevaisuudessa prosessia tulee voida keventää sekä ajankäytön, - että henkilömäärän osalta, jotta kehitystyötä voidaan tehdä taloudellisesti kannattavalla tavalla.

Yöpymisten nykyisen kokonaiskysynnän sekä potentiaalin laskeminen strategiakaudelle 2015 saakka aiheuttivat vaikeuksia. Syynä tähän olivat puutteelliset markkinatiedot, joita ei ole saatavilla. Tästä syytä mm. eri asiakasryhmien toteutuneet yöpymiset ja yöpymisten arvot jouduttiin arvioimaan omien toteutuneiden tunnuslukujen kautta.

Potentiaalin tunnistaminen onnistui yöpymisten sekä henkilöasiakkaiden hotellimajoituksen osalta. Prosessissa voitiin yleisellä tasolla todeta mitä ryhmiä suomalaisista tulee tavoitella ja kuinka ryhmät tällä hetkellä käyttäytyvät. Sen sijaan konkreettisten asiakastarpeiden hahmottaminen tai tunnistaminen jäi puutteelliseksi. Asian käsittely kulutuskäyttäytymisen perusteella asennekartastolle asemoitujen ryhmien perusteella ei vielä tuonut tarvittavaa konkretiaa, joten asia jäi abstraktille tasolle. Mikäli asiakkaan tai asiakasryhmien arjessa toivottu muutos tai tarve olisi pystytty konkretisoimaan, olisi se helpottanut ryhmän työskentelyä, sekä otetta ”punaisesta langasta” prosessin aikana. Potentiaalin määrittely henkilö-, - ja yritysasiakkaiden välillä tuotti myös vaikeuksia. Vaikka kaikki olivat yksimielisiä siitä, että henkilö-, - ja yritysasiakkuuksien kehittäminen vahvistaa kokonaisasiakkuutta, näiden kahden ryhmän välinen vertailu ja erityisesti yritysasiakkaiden potentiaalin selvittäminen jäi puutteelliseksi. Tämä oli luonnollisesti takaisku prosessin tavoitteelle, joka oli nimenomaan yritysasiakasnäkökulmasta tehty. Tästä syystä myös kokonaisasiakkuuksien kehittäminen, sekä sen potentiaalin kuvaus jäi työssä puutteelliseksi.

Asiakkuusprosessi kokonaisuudessaan analysoi varsin kattavasti toimintaympäristöä sekä niiden muutosten vaikutusta omaan liiketoimintaan ja kehittämiseen. Prosessin aikana ryhmä joutui ottamaan kantaa liiketoiminnan kannalta varsin merkittäviin asioi-

hin, ja se selvästi osaa ryhmäläisiä arvelutti. Syynä saattoi olla vajavaiset tutkimustiedot ko. osa-alueelta tai asian laajuus suhteutettuna siihen käytettyyn aikaan. Jotta epävarmuutta ryhmien työskentelyssä voidaan tulevaisuudessa vähentää, tulee päätöksen teon tueksi pyrkiä löytämään mahdollisimman laadukasta tutkimusmateriaalia analyysien tueksi. Vaikka asiakokonaisuudet olivat suuria, ryhmässä ei kuitenkaan kaivattu ryhmän ulkopuolista asiantuntemusta muussa kuin sähköinen palveluverkosto analyysissä.

Yhtenä suurena hyötynä voidaan todeta asiakkuusprosessin esiintuomat nykyisen toimintatavan kehityskohteet. Keskeisimpiä näistä olivat:

- Asiakastarpeiden tarkka kuvaaminen, abstraktitaso ei riitä
- Kokonaiskysynnän ennustamisen ja tavoiteasetannan menetelmän kehittäminen
- Kokonaisasiakkuuksien ja asiakasryhmien määrittelemisen S – ryhmätasolla
- Konseptikohtaisten tarjoomien määrittely
- Strategian asiakastarvelähtöisyys sekä asiakkuusprosessin ja strategian välinen toiminnan kehittäminen

Kaikissa edellä mainituissa havaittiin puutteita, joita asiakkuusprosessin edetessä olisi tarvittu. Mahdollisuuksia prosessissa nähtiin etenkin eri kysyntäalueiden välisen yhteistyön kehittämisessä sekä asiakastarpeisiin vastaamalla tarjoomien kehittämisen kautta. Tarjoomien kilpailukykyä tulee kehittää asiakastarpeista käsin ja laatua ja tuloksellisuutta tarkastella markkinoiden kysyntää vasten, ei pelkästään yrityksen liiketoiminnasta käsin. Kun asiaa tarkastellaan mahdollisimman laajasti, ilman toimialarajoja, saadaan nykyiseen konseptikehitykseen uusia ideoita sekä pystytään tunnistamaan mahdollinen uuden konseptin tarve.

Yksi asiakkuusprosessin tärkeimmistä tavoitteista oli asiakasymmärryksen kasvattaminen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa että asiakasymmärrys kasvoi. Korostunut asiakastarvelähtöisyys ja muutenkin asiakkaan nostaminen tekemisen keskiöön vahvisti asiakasymmärryksen kehittämistä. Asiakastarvelähtöinen toiminnan tarkastelu lavensi myös ryhmän ymmärrystä omien sisäisten toimintojen rooleista ja niiden tärkeydestä. Kaikki ovat olemassa vain asiakasta varten.

Oman oppimisen kannalta asiakkuusprosessi auttoi ymmärtämään kuinka tärkeää on käsitellä asiaa systemaattisesti ja teoreettista lähestymistapaa hyväksi käyttäen. Menetelmä yhdessä tutkitun tiedon kanssa eivät kuitenkaan saa vangita kehitystyötä tähän päivää, tai jopa menneeseen, vaan katse pitää voida pitää tulevaisuudessa ja pyrkiä löytämään mahdollisuuksia rajoitteiden sijaan. Myös usko menetelmään kasvoi. Päätöksiä pitää uskaltaa tehdä prosessin aikana, kunhan on varmistettu, että käytössä on sen ajan paras mahdollinen tieto ja osaaminen. Myös ns. muutoseikoilla on prosessissa suuri rooli. Asia täytyy pyrkiä pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja konkreettisella tasolla, jotta ymmärtäminen ja yhteys asiakastarpeeseen säilyvät koko prosessin ajan.

Edellä mainitut prosessin esiintuomat kehityskohteet voisivat jokainen toimia uusina jatkotutkimusaiheina. Erityisen mielenkiintoinen on kokonaisasiakkuuksien määrittäminen monialayrityksissä, huomioiden henkilö-, - yritys-, - ja yhteisöasiakkaat. S - ryhmän sisällä eri kysyntäalueiden tulevissa asiakkuusprosesseissa tullaan varmasti kiinnittämään erityistä huomiota tämän tutkimuksen sisältöön.

Tutkimuksen tavoitteista asiakkuusprosessimenetelmä arvioitiin hyväksi. Asiakasymmärrys ryhmässä kasvoi mutta asiakastarpeiden tunnistaminen ei ollut riittävän konkreettisella tasolla. Potentiaalia voitiin tunnistaa henkilöasiakastasolla, mutta ei yritysasiakastasolla ja tästä syystä myös kokonaisasiakkuuksien kehittäminen jäi puutteelliseksi. Menetelmän sekä nykyisen liiketoiminnan kehitystarpeet paljastuivat prosessin aikana, joten voidaan todeta, että asiakkuusprosessi tuo arvoa asiakaslähtöiseen arvoketjuun.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. WSOY. Porvoo.

Beckett, R C. 2005. Collaboration now a strategic necessity, Handbook of Business Strategy, pp. 327-332.

Best, R.J. 2009. Market – Based Management. Pearson Education Inc. New Jersey. USA.

Clarke, E. 2005. Getting buyers on board, Supply Management, 10, pp. 26 - 27.

Ellram, L. ja Hendrick, T. 1995. Partnering Characteristics; A Dynamic Perspective. Journal of Business Logistics, 16.(!) 41-63.

Finne, S ja Kokkonen, T 1998. ECR – Asiakaslähtöisen tarjontaketjun hallinta. WSOY. Porvoo

Grönroos, C. Asiakkaiden arkiprosessien ymmärtäminen kokonaisvaltaisen markkinoinnin tueksi. 5.5.2009 luento Hospitality Forum, Helsinki.

Johnson, G & Scholes, K. 1999. Exploring corporate strategy. 5th edition, Essex england

Juholin, E. 2001. Communicare! Karisto oy. Hämeenlinna.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Gummerus oy. Jyväskylä.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Gummerus oy. Jyväskylä.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Dark oy. Vantaa.

Markkinoinnin tehtävät, <http://www.stratmark.fi/seminaari07/index.php?p=manifesti>

Moilanen, T. Palvelubrändin hallinta opintojakso. 10.4.2009 luento Haaga - Helia.

Myllyniemi, A. Sopimuskumppanin onnistuminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. 2006.

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30964/TMP.objres.261.pdf?sequence=1>

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Paanola, T. Pienen ohjelmistoyrityksen kumppanin valintakriteerit kansainvälisessä B2B ympäristössä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. Kandidaatin tutkinnon tutkielmaseminaari 2008.

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30929/nbnfi-fe20061570.pdf?sequence=1>

Porter, M.E. 1985. Kilpailuetu. SEFEK ja Weilin + Göös. Espoo.

RISC Monitor tutkimus – 2009, esittelytilaisuus S – ryhmän pääkonttorissa 05/2009.

Sakki, J. 2001. Tilaus – toimitusketjun hallinta. Rastaman oy.

Sarasvuo, J. 2005. Huomiotalous diilin opetukset. Otavan Kirjapaino oy. Keuruu.

Soinola, A. Skenaariot osana strategiasuunnittelua case Finnair oyj. 16.3.2007 luento Haaga - Helia (YRE303).

Sorvoja, A – M. Monikanavaisuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. Pro gradu, 2008 <https://oa.doria.fi/handle/10024/35920>

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. WS Bookwell oy. Juva

Tulevaisuuden pelikentät, Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA. 26.3.2009.

<http://www.eva.fi/index.php?m=2&show=373>

Waters-Fuller, N. 1995. Just-in-time purchasing and supply: a review of the literature, Internal Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 9, pp. 220-236.

Vuorenmaa, R. Posti muuttuu asiakkaiden ja maailman mukana. Postiblogi
23.10.2008 <http://postiblogi.posti.fi/posti-muuttuu-asiakkaiden-ja-maailman-mukana/>

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.